دكتور: هانى محمد السعيد
دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال
جامعة قناة السويس

رأس المال الفكري

انطلاقة إدارية معاصرة



للنشر والتوزيع



رأس المال الفكري

انطلاقة إدارية معاصرة

إعداد

الدكتور / هاني محمد السعيد

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

جامعة قناة السويس

الطبعة الأولى

١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨م

دار السحاب

للنشر والتوزيع - القاهرة

الطبعة الأولى
2008 م



دار السحاب للنشر والتوزيع
8 شارع محمد السادات
شقة 1 - النزهة الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية
ت : 0020226202189 ف 0020226224957
محمول 0105700336
www.elsahab.com
Email: info@elsahab.com

رقم الإيداع: ٢٠٨٤٥/٢٠٠٧
الترقيم الدولي: I.S.B.N
977-6190-11-1

الغلاف بريشة الفنان الأستاذ الدكتور/ يحيى عبده
عميد كلية الفنون الجميلة - القاهرة



﴿إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾

صدق الله العظيم

سورة هود ، (آية ٨٨)

إهـــداء

إلـــى...

كل مبدع ومبتكر

في الوطن العربي

محتويات الكتاب

قائمة الجداول

١١	درجة موافقة العاملين علي وجود قصور في نظم المعلومات الإدارية القائمة
١٢	نتائج التحليل العاملي في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري
١٣	الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري
١٤	الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول الأهمية النسبية لمكونات رأس المال الفكري
١٥	الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول التغييرات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري
١٦	نتائج التحليل العاملي للتغييرات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري
١٧	خطة عمل لتنفيذ الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري

قائمة الأشكال

مقدمة الكتاب

تمر منظمات الأعمال في عالم اليوم بالعديد من التغيرات المتلاحقة ، حيث أصبحت المنظمات تعيش في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة Knowledge Based Economy والذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة الحادة بين المؤسسات في مختلف المجالات والثورة في نظم المعلومات والاتصالات ، وقد أدت هذه التطورات إلى ظهور مشكلة حيوية تتمثل في كيفية تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال ، حيث تنطوي هذه المنظمات على نوعين من الأصول حتى يمكن لها أن تزاول نشاطها الأساسي وهما الأصول المادية الملموسة والأصول المعنوية غير الملموسة .

وتتضمن الأصول المعنوية غير الملموسة Intangible Assets عناصر أساسية ربما تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية ، وقد أدى هذا الاعتقاد السائد في بعض منظمات الأعمال القائمة على المعرفة والتكنولوجيا إلى تركيز هذه المنظمات بشكل أكبر علي إدارة أصولها المعنوية غير الملموسة مثل القدرات المعرفية والابتكارية للعاملين والبحوث والتطوير والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والعلاقات بالعملاء ، والتي يعتبرها العديد من الباحثين الثروة الحقيقية للمنظمات وهي ما يطلق عليه رأس المال الفكري Intellectual Capital . في حين انخفض الاهتمام بالأصول المادية وبمدى مساهمتها في العملية الإنتاجية نظراً لأن هذه الأصول تتآكل بمرور الزمن إما نتيجة للاستخدام أو لانخفاض قيمتها السوقية .

ولقد أصبحت المنافسة الحقيقية بين منظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى ولو بجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين ، حيث أصبحت غالبية المنظمات علي وعي كامل بأن القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال لا ترجع فقط إلي عوامل مادية وإنما ترجع أيضاً إلي عوامل أخرى معنوية وفكرية ربما تكون أكثر أهمية

وتتمثل في العوامل البشرية والتنظيمية والعلاقية والتي يعبر عنها برأس المال الفكري والذي يعد هو الأساس في ابتكار التقنيات والسبيل لتنفيذ الخطط الساعية إلي بناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المنظمة .

ويُعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت علي الساحة المعرفية خلال العشرة سنوات الأخيرة ، ويشير هذا المفهوم إلي الإنتاج العقلي الابتكاري سواء كان بشكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري أو بشكله الموثق والمعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات ، وبالتالي فإن مفهوم رأس المال الفكري يُعد مفهوما واسعا وشامل يتعدى حدود رأس المال البشري والذي يشير فقط إلي المخرجات الابتكارية الكامنة في العقول البشرية المتميزة ، كما أنه يتعدى مستوى إداري معين ، حيث إنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية والابتكارية التي يمكن أن تواجد في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة .

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري ودوره الحيوي في تقديم الإبداعات والابتكارات والتي تعد هي الأدوات الأساسية للبقاء والنمو في ظل عصر المعرفة ، فقد دعي هذا الأمر العديد من المنظمات إلي البحث عن معني ومضمون رأس المال الفكري وأفضل الطرق التي يدار بها ، خاصة وأنه يعتبر اتجاها إداريا حديث التطبيق في منظمات الأعمال ويتسم بالطابع المعنوي غير الملموس ، بالإضافة إلي عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة منه نظراً لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه .

وفي إطار ما سبق ، فإن المؤلف في هذا الكتاب سوف يعالج قضية إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بالقدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، حيث يعتبر هذا الكتاب محاولة من المؤلف للتعرف علي الأبعاد والجوانب المختلفة لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال الحديثة القائمة علي المعرفة والتكنولوجيا . والعمل علي التوصل إلي إطار مقترح لإدارة وتنمية الأصول الفكرية المتاحة لمنظمات الأعمال بما يساهم في تنمية القدرات التنافسية لهذه المنظمات .

وبعد الاطلاع علي هذا الكتاب وقراءته فإن المؤلف يرجو أن يكون القارئ ملماً بالأبعاد والجوانب التالية :

- مفهوم ومكونات رأس المال الفكري وكيفية قياسه وتقييمه في الشركات والمؤسسات .
- النظر إلي رأس المال الفكري باعتباره أحد أهم مكونات الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث .
- كيفية تنمية وتطوير رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة .
- كيفية استخدام الأساليب الفعالة لإدارة رأس المال الفكري بما يساهم في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال .
- كيفية إعداد قوائم الاستقصاء اللازمة للتعرف علي الأبعاد والجوانب المرتبطة بقضية رأس المال الفكري في الشركات والمؤسسات ، وكيفية إجراء البحوث والدراسات في مجال رأس المال الفكري .

وأخيراً ، أرجو أن أكون قد وفقت في اختيار وعرض موضوعات هذا الكتاب وأن يحقق الاستفادة المطلوبة للدارسين والباحثين والممارسين في مجال الإدارة ....

والله ولي التوفيق ،،،

المؤلف

د. هاني محمد السعيد

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري

أولاً : المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري

ثانياً : سمات وخصائص رأس المال الفكري

ثالثاً : عناصر ومكونات رأس المال الفكري

رابعاً : طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري

خامساً : تنمية وتعظيم قيمة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

سادساً : رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري

مقدمة :

يعيش العالم فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر ، حيث أدى التحول والانطلاق نحو الاقتصاد القائم علي المعرفة إلي ظهور منظمات الأعمال المبنية علي المعرفة والمعلومات ، والتي تعتمد في المقام الأول علي الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة ، حيث أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي علي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة ، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل والتعرض لمطالب العملاء ، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة ، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمة .

ويعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابله من أصول معنوية غير ملموسة Intangible Assets من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة بوجه عام وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص ، ويرى العديد من الباحثين أنه يعتبر المحرك الأساسي للنمو في منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الرئيسي في تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage لمنتجات المنظمة في الأسواق المحلية والعالمية .

وفي إطار ما سبق ، فإن هذا الفصل يهدف إلي تحديد المفاهيم والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري ، وذلك من خلال تحديد الآراء المختلفة للباحثين حول هذا المفهوم والتعرف علي أهم سمات وخصائص الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية التي تمثل رأس مال فكري ، مع تحديد عناصر ومكونات الأصول الفكرية

وطرق وأساليب قياسها ، ثم تحديد أساليب تنمية وتطوير رأس المال الفكري ، وأخيراً تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي وخلق القيمة لمنظمات الأعمال ، مع الإشارة إلي الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري .

وفي ضوء ما سبق وبالاعتماد علي الدراسات السابقة التي تمت في مجال رأس المال الفكري ، بالإضافة إلي النماذج المطبقة في بعض الشركات العالمية وذات الصلة بذلك المجال ، فإن المؤلف سوف يقوم بمناقشة الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري من خلال العناصر التالية :

أولاً :المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري .

ثانياً : سمات وخصائص رأس المال الفكري .

ثالثاً : عناصر ومكونات رأس المال الفكري .

رابعاً : طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري .

خامساً : تنمية وتعظيم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال .

سادساً : إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية .

أولاً : المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري :

علي الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري Intellectual Capital ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث ، إلا أنه لا يوجد اتفاق علي تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم ، ونظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري ، فسوف يتعرض المؤلف لأهم هذه المفاهيم كما يتضح علي النحو التالي :

- يعرف **Thomas A. Stewart** رأس المال الفكري علي أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة .

ومن التعريف السابق يتضح للمؤلف أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر Stewart تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة Intangible Assets والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار Innovation والبحث العلمي بالإضافة إلي الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول علي حماية قانونية لها .

وعلي الرغم من أن التعريف السابق يشير إلي بعض المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري ، إلا أن هذا التعريف قد تجاهل الإشارة إلي الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المنظمة بالعملاء والموردين والجهات الأخرى . والتي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري .

ويقول **Edvinsson** أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي Without Physical Substance ، بالإضافة إلي عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها ، الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة قياسها وتقييمها ، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة .

ومن التعريف السابق يتضح للمؤلف أن **Stewart** يتفق مع **Edvinsson** علي أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة ، كما يتضح أن :

١- رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموس .

٢- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية .

٣- صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري نظراً لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته وعدم وجود عمر مادي له .

ويرى **Kolnig** أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية Market Value والقيمة الدفترية **Book Value** لأصول المنظمة .

وعلي الرغم من أن تعريف Kolnig يحاول تفسير الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنظمة علي أساس أن هذا الفرق يرجع إلي رأس المال الفكري ، إلا أن المؤلف يرى أن هناك قصوراً في هذا التعريف ؛ لأن الفرق المذكور قد لا يكون راجعاً بالكامل إلي الأصول الفكرية وإنما قد يكون راجعاً في جزء منه إلي الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية عند تحديد القيمة الدفترية لأصول المنظمة ، كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر علي ارتفاع القيمة السوقية للسهم والتي لم يأخذها Kolnig في اعتباره مثل ظروف العرض والطلب والسياسات الاقتصادية السائدة في الدولة .

ويشير **Guthrie. J** إلي أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة .

ومن التعريف السابق يتضح اتفاق كل من **Stewart** و **Edvinsson** و**Guthrie** علي أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات التميز التنافسي لمنظمات الأعمال .

ويرى **Sache . C** أن رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة وهما رأس المال الهيكلي **Structural Capital** ورأس المال البشري **Human Capital** ، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المنظمة .

ويعاب علي التعريف السابق تجاهله لأهمية الأصول العلاقية التي تمتلكها المنظمة نتيجة علاقتها طويلة الأجل مع العملاء والموردين والأطراف الأخرى .

ويضيف **Sveiby** تعريفا آخر لرأس المال الفكري ، حيث يرى أنه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلي قيمة مضافة ، فهو عبارة عن طاقة ذهنية Brain Power تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم علي المعرفة .

وبالإضافة للتعريفات السابقة فإن Zesolt يرى أن رأس المال الفكري يعتبر أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة علي الإبداع والابتكار الذي يُعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة .

ومن التعريف السابق يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري وما يتضمنه من إبداع وابتكار يعتبر من أهم العوامل اللازمة لضمان استمرار وبقاء منظمات الأعمال خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر .

وفي إطار التعريفات السابقة ، فإنه يمكن للمؤلف ان يقترح التعريف التالي لرأس المال الفكري :

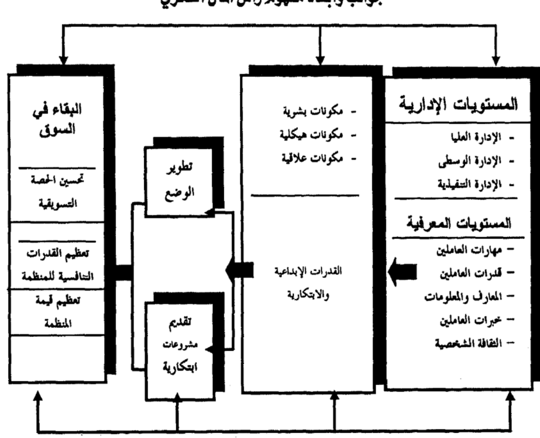
هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل علي مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد علي البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ، بل إنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تواجد في جميع المستويات الإدارية.

ويمكن التعبير عن جوانب وأبعاد التعريف المقترح كما يتضح من الشكل رقم (١) والذي يبرز الجوانب التالية :

- انتشار رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية .
- المستويات المعرفية للعاملين ممثلة في المهارات والقدرات والخبرات والمعارف .
- المكونات البشرية والهيكلية والعلاقية لرأس المال الفكري .
- تطوير الوضع القائم بالمنظمة وتقديم المشروعات الابتكارية .
- معايير تحسين الوضع التنافسي للمنظمة .

شكل رقم (١)

جوانب وأبعاد مفهوم رأس المال الفكري (*)



التغذية المرتدة

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

ومن التعريف المقترح ، وبالإضافة إلي الشكل السابق يستخلص المؤلف الجوانب التالية والتي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري :-

١- أن رأس المال الفكري يمثل جزءا من رأس مال المنظمة ، ولكنه يتسم بالطابع المعنوي غير الملموس .

٢- يمثل نظاما متكاملا يشتمل علي مكونات بشرية وتنظيمية وعلاقية .

٣- يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة .

٤- يساهم في تطوير الوضع الحالي بالإضافة إلي إنتاج أفكار ابتكارية مستحدثة .

٥- يساعد علي البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة .

٦- يساهم في تنمية وتعظيم الحصة التسويقية للمنظمة .

٧- يؤدي إلي تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل .

وفي ضوء ما سبق عرضه من تعريفات متنوعة للعديد من الكتاب والباحثين ، بالإضافة إلي التعريف المقترح ، فإنه يمكن تحديد الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري كما يتضح من خلال الإحصاءات التالية في بعض الشركات العالمية :

١- في استقصاء أجرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) * علي رؤساء ١١٨ شركة أمريكية متنوعة النشاط ، تبين أنه توجد درجة كبيرة في الاتفاق بين رؤساء هذه الشركات من حيث إدراكهم لأهمية الأصول الفكرية Intellectual Assets غير الملموسة ، حيث يرى ٨٢٪ منهم أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد بصفة رئيسية علي قدراتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلي المعرفة .

٢- بدراسة الوضع المالي لشركة IBM تبين أن القيمة السوقية للشركة سنة ٢٠٠٠ وصلت إلي ٧٠,٧ بليون دولار في حين كانت القيمة الدفترية ١٦,٧ بليون دولار ، ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلي رأس المال الفكري الخاص بالشركة ، كما تبين من دراسة وتحليل القوائم المالية لشركة ميكروسوفت أن القيمة السوقية للشركة عام ٢٠٠٠ وصلت إلي ٨٥,٥ بليون دولار ، في حين كانت القيمة الدفترية ٩,٣ بليون دولار فقط ، الأمر الذي يعكس

* (OECD) هي اختصار لـ :

Organization for Economic Co - Operation and Development

تزايد قيمة وأهمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسة .

٣- في استطلاع قامت به مؤسسة (CICA) * تبين أن رؤساء أكبر ٣٠٠ شركة كندية و ٥٠٠ شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي ، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلي القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من ٥٨٪ في عام ١٩٩١ إلي ٣٢٪في عام ٢٠٠٠ .

٤- بدراسة وتحليل التقارير المالية لشركة مارك عام ٢٠٠١ تبين أن القيمة الدفترية للشركة تمثل ١٢,٣٪ من قيمتها السوقية ، كما تبين من تحليل القوائم المالية لشركة كوكاكولا عام ٢٠٠٢ أن القيمة الدفترية للشركة تمثل ٤٪ فقط من قيمتها السوقية ، الأمر الذي يعكس تزايد اتجاه المنظمات الغربية نحو تحويل إستثماراتها إلي الأصول المعرفية غير الملموسة نظراً للعوائد الكبيرة التي تحققها هذه النوعية من الاستثمارات .

٥- توصل معهد Brooking للأبحاث The Brooking Research Institute عام ١٩٩٦ إلي أن رأس المال المادي للمنظمة يمثل ٦٢٪ من قيمتها ، وفي عام ٢٠٠٢ أشارت إحدى الدراسات إلي انخفاض هذه النسبة حتى وصلت إلي ٣٨٪ في بعض الشركات ومازالت هذه النسبة مستمرة في الانخفاض كلما زاد اهتمام وإدراك المديرين لأهمية رأس المال الفكري .

٦- بالإضافة لما سبق فقد أكد كل من Starovic and Marr عام ٢٠٠٣ علي أن الفشل في فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلي سلسلة من الخسائر علي كل من المستويات كما يتضح مما يلي :

* CICA هي اختصار لـ :

The Canadian Institute of Chartered Accountants

أ- علي مستوى المنظمة : إن تجاهل دور رأس المال الفكري قد يؤدي إلي تخصيص غير كفء للموارد مما له مردوده السلبي المتمثل في عدم قدرة المنظمة علي تحديد قدراتها والتنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية .

ب- علي مستوى السوق: قد يؤدي الفشل في عملية خلق القيمة إلي سلوك خاطئ للسوق مما يؤدي إلي تخصيص خاطئ للموارد علي المستوى القومي .

ثانياً : سمات وخصائص رأس المال الفكري :

لقد استخلص المؤلف من التعريفات السابقة لرأس المال الفكري أنه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد ، **ولتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بشكل أكثر تحديداً فإن المؤلف سوف يتعرض فيما يلي لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري للمنظمة ، كما يتضح علي النحو التالي :**

١- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة .

٢- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .

٣- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل .

٤- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات .

٥- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل .

٦- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة Initiation والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.

٧- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد ؛

لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين .

٨- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحولها إلي أرباح .

٩- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح علي الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين .

١٠- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة .

وبالإضافة لما سبق تحديده من خصائص للأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري للمنظمة ، فقد حدد العديد من الباحثين السمات والخصائص التالية للأصول الفكرية السائدة في بيئة الاقتصاد المعرفيK– Economy Environment:

أ- انها أصولاً غير ملموسة .

ب- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض .

ج- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال .

د- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية .

هـ- تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة علي المعرفة .

و- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال .

ز- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية .

وفي إطار ما سبق حاول العديد من الباحثين الربط بين المعرفة والابتكار ورأس المال الفكري من خلال تحديد مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الموارد البشرية التي تمثل رأس مال فكري والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

- التركيز علي اكتساب المعرفة وتجديد الرصيد المعرفي بصفة مستمرة ، مع الاهتمام بالتنمية الذاتية بما يفي بمتطلبات أداء العمل بكفاءة وفاعلية.

▪ التخلص من القوالب والأنماط الجامدة والمفاهيم التقليدية السائدة ، والعمل علي الخروج بأفكار ابتكارية تتسم بالجدة والأصالة تساهم في زيادة القدرة علي استيعاب المتناقضات في بيئة العمل .

▪ الاستعداد لقبول التنوع Diversity سواء كان ذلك التنوع في مجالات العمل أو في أعضاء الفريق .

▪ توافر القدرات الإبداعية والابتكارية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات وتطوير أساليب أداء العمل .

▪ إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق والتجاوز عن بعض الفروق والاختلافات في الميول والاتجاهات بين أعضاء فريق العمل الواحد .

▪ الاستعداد الدائم لقبول التغيير من خلال قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع تكنولوجيا مستحدثة أو العمل في مجالات جديدة ومتنوعة .

▪ القدرة علي التعامل في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر والتقلبات الفجائية .

▪ مواجهة التحديات والتعامل معها علي اعتبار أنها فرصه لإثبات الذات وإبراز القدرات المعرفية المتميزة .

ثالثاً : عناصر ومكونات رأس المال الفكري :

لا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه ، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث ، كما أن التعرف علي مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف علي مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً ؛ ولذا فإن المؤلف سوف يحاول فيما يلي استعراض

أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري ، مع الإشارة إلي التصنيف الذي سوف يستخلصه ويتبناه ، والذي سيتم الاعتماد عليه عند إعداد الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري باعتباره المدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال .

التصنيف الأول :

ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلي جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، كما يتضح من الشكل رقم (٢) والذي يبين عناصر ومكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر Bontis :

شكل رقم (٢)

عناصر ومكونات رأس المال الفكري (*)

القيمة السوقية للمنظمة

القيمة الدفترية

رأس المال الفكري

رأس المال البشري

رأس المال الهيكلي

رأس المال التنظيمي

رأس مال الابتكار

(*) Source: Bontis. N., Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations, Journal of Human Resource cost and Accounting , V. ١٦, N. ٢, ٢٠٠١, P.١٥ .

ومن الشكل رقم (٢) يمكن استخلاص ما يلي :

١- أن القيمة السوقية للمنظمة تشتمل علي القيمة الدفترية مضافاً إليها رأس المال الفكري ، أي أن Bontis يرى أن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يرجع إلي رأس المال الفكري ، وهذا الرأي عليه الكثير من التحفظات كما سبق تفسيره .

٢- أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المنظمة من ذوي

القدرات الإبداعية والمعرفية المتطورة ، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي ، ويكون مخزناً في : قواعد البيانات ، المستندات ، البرامج الجاهزة ، المكون المادي للحاسب الآلي Hard Ware ، والهياكل التنظيمية .

٣- أن رأس المال الهيكلي يحتوي علي رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المنظمة ونظم المعلومات ، وتكنولوجيا الاتصالات ، كما يحتوي علي رأس مال الابتكار والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر .

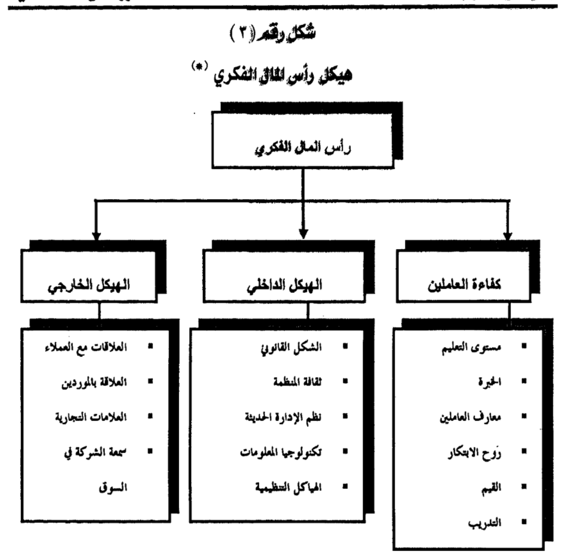
٤- أن التصنيف السابق تجاهل مكوناً رئيسياً من أهم المكونات التي يمكن أن يشملها رأس المال الفكري وهو رأس مال العملاء والذي يعتبر من أهم دعائم تكوين القدرات التنافسية للمنظمة .

التصنيف الثاني :

ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري إلي ثلاثة أجزاء أساسية هي : كفاءة العاملين ، الهيكل الداخلي Internal Structure ، والهيكل الخارجي External Structure ، كما يتضح من الشكل رقم (٣) علي النحو التالي :

شكل رقم (٣)

هيكل رأس المال الفكري (*)



(*) Source : Seveiby. K., Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging First Standard, Academy of Management Executive, V.٦٤, N.٤, ٢٠٠١,P. ١٨.

ومن الشكل رقم (٣) يمكن استخلاص ما يلي :

١- أن هناك تكاملا بين العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري ، حيث إن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين كفاءة العاملين والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمنظمة ، فمثلاً لا يمكن تحقيق سمعة جيدة في السوق وإقامة علاقات هيكلية طويلة الاجل مع العملاء إلا من خلال توافر روح الإبداع والابتكار لدى العاملين واتباع نظم إدارة حديثة .

٢- أن التصنيف الموضح بالرسم يتميز عن النموذج السابق في أنه أشار بشكل واضح لأهمية العلاقة بين المنظمة والأطراف الخارجية متمثلة في العلاقة بين المنظمة والعملاء والموردين ، علي اعتبار أن العملاء والموردين من أهم الأطراف الداعمة للتميز التنافسي للمنظمة .

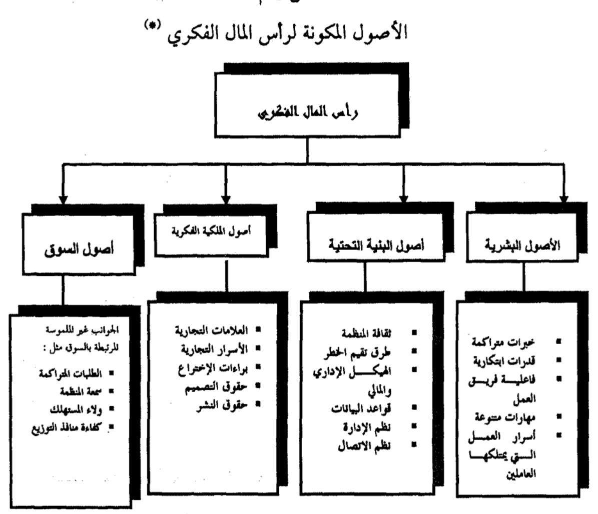
٣- أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمنظمة ولكن من خلال الحصول علي دعم البيئة الخارجية أيضاً .

التصنيف الثالث :

وهو تصنيف Brooking والذي يقسم رأس المال الفكري إلي أربعة عناصر أساسية تشمل الأصول البشرية Human Assets ، أصول البنية التحتية Infrastructure Assets ، أصول الملكية الفكرية Intellectual Property وأصول السوق Market Assets كما يتضح من الشكل رقم (٤) والذي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري والتي تتجاهلها كثير من المنظمات ، مثل فاعلية فريق العلم ، نظم الإدارة ، أسرار العمل ، ثقافة المنظمة طرق تقييم الخطر ، العلامات التجارية ، الطلبات المتراكمة ، درجة ولاء العملاء ، سمعة المنظمة ، وكفاءة منافذ التوزيع .... إلخ .

شكل رقم (٤)

الأصول المكونة لرأس المال الفكري (*)



(*) Source : Brooking , Intellectual Capital : Core Asset for the third Millennium enterprise , Thomsen Business Press, Chicago, ٢٠٠٢,P.٧٢.

ومن الشكل رقم (٤) يمكن استخلاص ما يلي :

١- أن هذا التصنيف يتفق مع نموذج Sveiby علي أهمية الأصول العلاقية أي الأصول الناتجة عن علاقة المنظمة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الأخرى.

٢- يشير التصنيف الموضح بالرسم إلي عنصر حيوي من أهم العناصر المحددة لكفاءة رأس المال البشري في المنظمة وهو ضرورة أخذ العمل المشترك في الحسبان ، وهو بذلك يؤكد علي أن كفاءة فرق العمل تعتبر من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد قيمة رأس المال الفكري في المنظمة .

التصنيف الرابع : تصنيف Eustace :

وينفرد E . Eustace بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند تصنيف رأس المال الفكري ، حيث يقسمه إلي نوعين من الأصول هما :

١- منتجات غير ملموسة : وتشير إلي الأصول التي يمكن أن تعزز حقوق الملكية ، ويمكن شراءها وبيعها ، وأيضاً يمكن التامين عليها مثل الرخص Licenses والحصص Quotas والامتيازات الحكومية Franchises وحقوق التأليف والنشر Copyrights وبراءات الاختراع Patents والأسرار التجارية Trade Secrets ، وهذه العناصر يمكن تحديد قيمة لها علي أساس موضوعي إلي حد ما .

٢- قدرات تأهيلية غير ملموسة : وتشير إلي العوامل المحددة للميزة التنافسية والتي ترجح منظمة ما عن غيرها من المنظمات ، وتتضمن الموارد البشرية والقدرات الابتكارية والقدرات الهيكلية والسوقية ، وتتسم هذه الاصول بأنها غير ملموسة بدرجة أكبر Very Soft ، بالإضافة إلي صعوبة فصلها عن بقية الأصول وأيضاً صعوبة تحديد قيمتها مقارنة بالمنتجات غير الملموسة .

التصنيف الخامس : تصنيف (ASTD) :

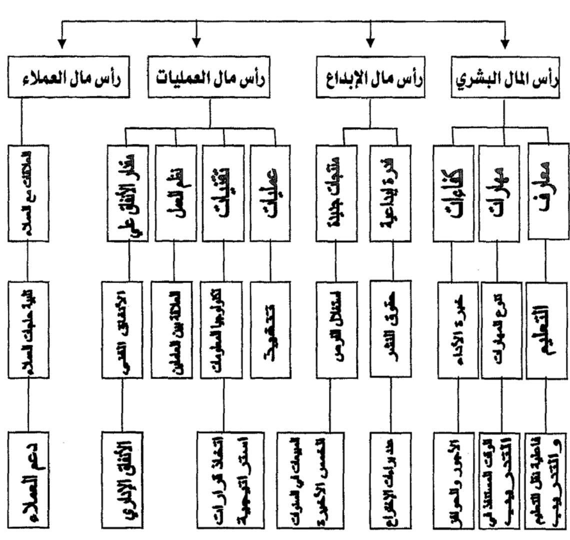
من أبرز التقسيمات لرأس المال الفكري تقسيم الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) ، حيث قامت الجمعية بتصنيف رأس المال الفكري إلي أربعة عناصر أساسية هي :

١- رأس المال البشري .
٢- رأس مال العمليات .
٣- رأس مال الإبداع .
٤- رأس مال العملاء .

ويمكن توضيح التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير كما هو مبين بالشكل رقم (٥) علي النحو التالي:

شكل رقم (٥)

تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري



ومن الشكل رقم (٥) يمكن استخلاص ما يلي:

١- أن تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير يتسم بالشمول ، حيث يشير بشكل محدد إلي العناصر المكونة لرأس المال الفكري مع تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر منها .

٢- يركز التصنيف السابق علي ضرورة الجمع بين التعليم والتدريب حتى يمكن تعظيم العائد من الموارد البشرية التي تمثل رأس مال فكري للمنظمة .

٣- أن هناك ترابطا وتكاملا بين رأس مال الإبداع ورأس مال العملاء ، حيث إن تقديم المنتجات الجديدة واستغلال الفرص التسويقية يساهم في زيادة المبيعات وبالتالي تنمية رأس مال العملاء الأمر الذي يؤدي إلي تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة .

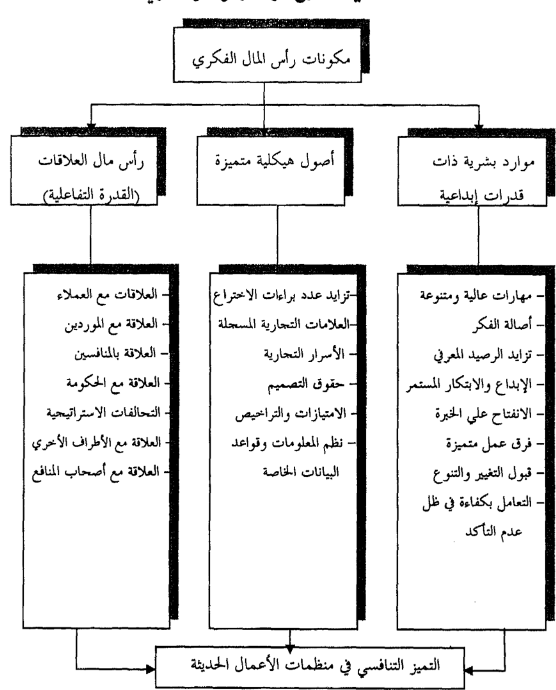
وفي إطار تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري ، يرى بعض الباحثين أن رأس المال البشري يمثل الأساس الذي ترتكز عليه المنظمات عند بناء وتنمية رأس المال الفكري ، حيث يعتبر العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في توليد القيمة من خلال خبراته ومعارفه في تنفيذ العمليات بكفاءة ، كما تلعب الموارد البشرية الفعالة الدور الرئيسي في تنمية رأس مال السوق من خلال كفاءتها في تنمية علاقات المنظمة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الخارجية .

التصنيف المقترح لمكونات رأس المال الفكري :

من استعراض التصنيفات المختلفة لرأس المال الفكري يتضح للمؤلف أنه لا يوجد اتفاق محدد علي العناصر المكونة لهذا المفهوم سواء كان ذلك بين الباحثين أو المنشآت ، ولذلك فإن المؤلف سوف يحاول أن يستخلص ويقدم تصنيف مقترح شامل يمكن الاعتماد عليه عند إعداد الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري ، ويمكن توضيح التصنيف المقترح لمكونات رأس المال الفكري كما هو مبين بالشكل رقم (٦) علي النحو التالي :

شكل رقم (٦)

التصنيف المقترح لمكونات رأس المال الفكري



(*) المصدر : من إعداد المؤلف.

ومن الشكل رقم (٦) يستخلص المؤلف ما يلي :

١- أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر متكاملة وذات تأثير متبادل وهي : رأس المال البشري Human Capital ، رأس المال الهيكلي Structure capital ورأس مال العلاقات Relationship Capital ، حيث تكامل وتفاعل هذه العناصر من أجل زيادة فاعلية رأس المال الفكري للمنظمة.

٢- أن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة تعتبر هي العنصر الرئيسي في عناصر رأس المال الفكري ، وأن دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية يتركز في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير المستمر ، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات موضع التنفيذ .

٣- يتضح من التصنيف الموضح بالشكل السابق ، بالإضافة علي التصنيفات التي وضعها الباحثين والمنشآت إلي جانب نتائج الدراسات الميدانية العديدة التي تم استعراضها أن رأس المال الفكري يعتبر هو العنصر الحاكم لتنمية القدرات التنافسية في منظمات الاعمال المعاصرة القائمة علي المعرفة .

٤- يتفق التصنيف الذي يتبناه المؤلف بشكل كبير مع التصنيف الذي وضعه Stewart ، حيث يتفق كلاً من التصنيفين علي إدخال الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والأصول الهيكلية ضمن مكونات رأس المال الفكري ، إلا أن الاختلاف بين التصنيفين كان في العناصر الفرعية المكونة لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، بالاضافة إلي أن هناك اختلافا جوهريا في العنصر الثالث وهو رأس مال العلاقات ، حيث يركز Stewart علي العلاقة مع العملاء فقط ، أما تصنيف المؤلف فيركز علي جميع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة مثل العملاء والموردين والمنافسين والحكومة ... إلخ .

رابعاً : طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري :

لقد تبين من استعراض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري مدى الاتفاق

الكبير بين الباحثين والمنظمات علي الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكـري ودوره في دعم القدرات التنافسية للمنظمة ، إلا أن قياس هذا المصـطلح يعتـبر أمـراً صـعباً، حيث إنه غير ملموس وغير مرئي ، **ويقول Stewart** :

إن رأس المال الفكري شيء لا يمكن رؤيته أو لمسه إلا أنه يجعلك غنيـاً . وعلـي الرغم من صعوبة قياس رأس المال الفكري فإن المؤلـف سـوف يسـتعرض بعـض الطرق والمحاولات في هذا المجال مع الإشارة لأهم المعايير والمؤشرات المستخدمة في القياس ، علي أن يقوم المؤلف في نهاية الفصل بوضع قائمة مقترحة بالمؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها لقياس رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة .

- **وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلي سببين أساسيين هما :**

١- أن رأس المال الفكري عنـدما يـتم قياسـه فإنـه يمكـن الحكـم علـي كفـاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له ، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن مـا يمكن قياسه يمكن إدارته What Gets Measured Gets Managed .

٢- يساهم قياس رأس المال الفكـري بشـكل كـبير في تحديـد القيمـة الحقيقيـة للمنظمة علي اعتبار أنه يمثل جزءا كبيرا من الفـرق بـين القيمـة الدفتريـة والقيمـة السوقية للمنظمة .

وفيما يلي استعراض لأهم الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري :

الطريقة الأولى : معادلة توبين Tobin's Equation :

حيث تعتمد هذه الطريقة علي مؤشر القيمة السوقية إلي تكلفة الإحـلال كمـا يتضح مما يلي :

$$\text{القيمة السوقية إلي تكلفة الإحلال} = \frac{\text{القيمة السوقية للمنظمة}}{\textbf{تكلفة الإحلال لأصول المنظمة}}$$

فإذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر علي تحقيق المنظمة لأرباح نتيجة استثماراتها في رأس المال الفكري ، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة وذلك من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى .

ويرى المؤلف أن المعادلة السابقة تساهم في قياس العائد علي رأس المال الفكري إلا أنها لا تقدم مؤشرا واضحا لقياس وتقييم الأصول الفكرية في المنظمة .

الطريقة الثانية : القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added :

وتعتمد هذه الطريقة علي المؤشر التالي :

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي دخل العمليات مخصوما منه الفوائد — تكلفة التمويل محسوبة علي أساس المتوسط المرجح لأجمالي الأموال المستثمرة

فإذا كان الناتج موجبا فهذا يدل علي تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وأن المنظمة تحقق أرباحا أكبر مما هو متوقع لها ، الأمر الذي يعكس الاستخدام الأمثل لعناصر ومكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها المنظمة .

وتعتبر طريقة القيمة الاقتصادية المضافة من أوسع الطرق انتشاراً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا ، حيث تعتبر من أهم مقاييس الأداء في منظمات الأعمال الحديثة في الدول المتقدمة .

ويرى المؤلف أن الطريقة السابقة وإن كانت مفيدة في تقييم الأداء الكلي وفي حساب القيمة المضافة لإجمالي الأموال المستثمرة في المنظمة ، إلا أنها لا تؤدي إلي قياس رأس المال الفكري أو قياس العائد منه لأنها لا تعزل أثر المتغيرات الأخرى والتي قد تؤثر علي القيمة الاقتصادية المضافة ، علي سبيل المثال إن تحقيق قيمة

مضافة أو تحقيق أرباح أكبر مما هو متوقع قد يرجع إلي انخفاض معدلات التضخم الاقتصادي أو الترشيد في التكاليف أو للتغير في السياسات الاقتصادية للدولة .

الطريقة الثالثة : طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية Market - to– Book Value :

وتعتمد هذه الطريقة علي المعادلة التالية :

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة – القيمة الدفترية

حيث تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري علي أساس طرح صافي قيمة الأصول الملموسة والمالية المسجلة في دفاتر المنظمة من القيمة السوقية لصافي أصول المنظمة ، ويتم قياس القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم خلال مدى زمني معين مضروباً في عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال المدفوع ، ويتم حساب متوسط القيمة السوقية للسهم عن طريق قسمة قيمة التداول للأسهم خلال فترة زمنية معينة علي كمية التداول لنفس الأسهم خلال نفس الفترة الزمنية .

ويرى المؤلف أنه علي الرغم من أن هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري تتسم بالبساطة وسهولة التطبيق ، إلا أنها لا تمثل مقياس دقيق لتحديد قيمة الأصول الفكرية للمنظمة لأن تزايد القيمة السوقية في المنظمة قد يكون راجعاً إلي النمو الاقتصادي أو انخفاض معدلات الفائدة وليس لرأس المال الفكري وكفاءة استثماراته .

الطريقة الرابعة : طريقة Buren & Hark :

وتهدف هذه الطريقة إلي تقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة وتحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع وخدمات ابتكارية متميزة ، وتشتمل هذه الطريقة علي أربعة إجراءات أساسية هي :

١- تحديد عدد براءات الاختراع Patents .

٢- عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية .

٣- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المنظمة.

٤- تقييم الفاعلية ، من خلال العائد علي الاستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة .

ويرى المؤلف أنه علي الرغم من أن طريقة تقييم المخزون الفكري للمنظمة تلقى رواجاً لدى العديد من المنظمات خاصة المنظمات القائمة علي المعرفة إلا أن وجود العديد من العناصر الفكرية التي يصعب قياسها بمقاييس موضوعية ضمن هذا المخزون قد يؤدي إلي صعوبات في تطبيق هذه الطريقة وفي تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بالمنظمة .

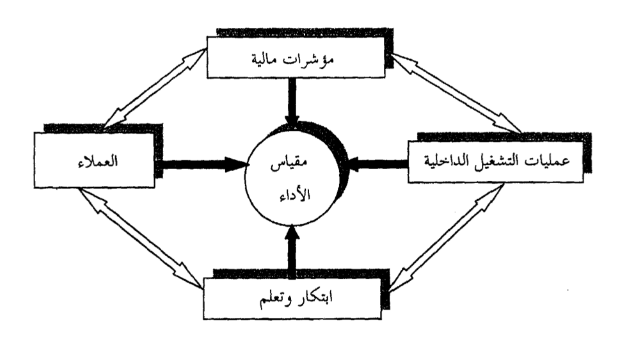
الطريقة الخامسة : نموذج القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecard :

وهو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري ، ويقوم هذا النموذج علي إحداث التوازن بين كل من : المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء ، الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية ،المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات ، والأصول المادية والأصول المعنوية .

ويمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين بالشكل رقم (٧) علي النحو التالي :

شكل رقم (٧)

نموذج القياس المتوازن للأداء (*)



(*) المصدر:د. سمية علي أمين ، المحاسبة علي عناصر رأس المال الفكري- دراسة تحليلية مع التطبيق علي رأس المال البشري ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، ٢٠٠٣،ص٢٧٢.

ومن الشكل رقم (٧) يمكن إستخلاص ما يلي:

١ - أن نموذج القياس المتوازن لأداء يعتمد علي ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلي مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربعة مجالات يفترض وجود علاقة سشببية بينها وهي الأداء المالي ، العلاقة مع العملاء ،عمليات التشغيل الداخلة وأنشطة التعلم والابتكار.

٢- أن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف علي العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة، حيث إن الجانب المالي يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها المساهمين فيها،أما جانب العملاء فهو يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها السوق فيها، أما بالنسبة لجانب عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الأنشطة

التي يجب أن تقوم بها المنظمة حتي يتم إرضاء المساهمين والعملاء ، وأخيراً ، فإن جانب الابتكار والتعلم يعكس ما تحتاجه المنظمة من تطوير وتحديث حتي يمكنها تحقيق الفاعلية .

ويرى المؤلف أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتبر من أفضل النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري والأداء الكلي بصفة عامة لأنه يتسم بالشمول ، حيث يأخذ في اعتباره مجموعة كبيرة من المتغيرات ومقاييس الأداء كما أنه يركز علي علاقة الترابط والتكامل بين هذه المتغيرات إلي جانب أنه يحاول عزل كل متغير لقياسه وتحديد أثره .

وفي إطار ما سبق عرضه من طرق ونماذج ومحالاوت لقياس وتقييم رأس المال الفكري ، فإنه يمكن للمؤلف عرض قائمة مقترحة ببعض المؤشرات والمعايير التي يمكن الاعتماد عليها في قياس رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة كما يتضح من الجدول رقم (١) والذي يبرز مؤشرات قياس رأس المال الفكري ودون أن يتم تصنيفها إلي مؤشرات خاصة برأس المال البشري ومؤشرات خاصة برأس المال الهيكلي ومؤشرات علاقية ، حيث يرى المؤلف أن عناصر رأس المال الفكري هي عناصر متكاملة ومترابطة وذات تأثير متبادل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض ، ولذا فقد تم عرض المؤشرات بشكل متداخل وبما يتوافق مع تطبيق منهج الإدارة بالنظم عند تقييم الفاعلية .

جدول رقم (١)

قائمة مقترحة بمعايير ومؤشرات قياس رأس المال الفكري (*)

م	المعايير والمؤشرات
١	عدد المشروعات الابتكارية المقدمة للادارة .
٢	عدد براءات الاختراع خلال العام
٣	القيمة المضافة لكل فرد بالمنظمة وتقاس من خلال قسمة صافي الربح المحقق + قيمة الاجور ÷ متوسط عدد العاملين بالمنظمة
٤	تكاليف البرامج التدريبية المخصصة لتنمية الرصيد المعرفي للعاملين
٥	عدد أجهزة الحاسب الآلي بالمنظمة
٦	الحصة التسويقية وتقاس بمقدار النمو في حجم المبيعات
٧	صافي الربح الناتج من العملاء الجدد
٨	تكلفة تكنولوجيا المعلومات لكل جنيه من المبيعات المحققة
٩	درجة التعلم وتقاس بعدد العاملين المؤهلين ذوي القدرات المعرفية والابداعية .
١٠	تكاليف خدمات ما بعد البيع نسبة إلي حجم الايرادات المحققة
١١	معدل التطور التكنولوجي في الإنتاج = عدد المنتجات الجديدة ÷ الزمن الذي يتم فيه التطوير والتحديث
١٢	معدل التفوق التنافسي = عدد المنتجات الجديدة للمنظمة خلال فترة معينة ÷ عدد المنتجات الجديدة للمنافسين خلال نفس الفترة

١٣	طول الفترة الزمنية بين إرسال أمر الشراء واستلام المواد من المورد
١٤	طول الفترة الزمنية بين استلام أمر البيع وتسليم السلعة للعميل
١٥	درجة رضاء العاملين بالمنظمة
١٦	درجة رضاء العملاء عن الشركة
١٧	القيمة المضافة لكل جنيه أجر وتقاس عن طريق قسمة (صافي الربح المحقق + قيمة الاجور) ÷ قيمة الاجور
١٨	صافي الدخل لكل جنيه تم إنفاقه علي البحوث والتطوير
١٩	متوسط الوقت اللازم لتصميم منتج جديد أو التطوير في منتج قائم
٢٠	معدل فاعلية المورد ويقاس بقسمة عدد الأوامر التي وردت مبكراً علي إجمالي عدد أوامر التوريد التي وصلت من المورد

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

خامساً : تنمية وتعظيم قيمة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال :

لا شك أن بناء وتنمية رأس المال الفكري يعتبر مسئولية الإدارة العليا إلي جانب جميع الإدارات في المنظمة ، فليست هناك جهة واحدة في المنظمة يعهد إليها بمسئولية تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية ، **ويمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي :**

١- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين والإنفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ ، علي اعتبار أن الإنفاق علي هذه الإبداعات والابتكارات يمثل إنفاقا إستثماريا .

٢- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير .

٣- توفير الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتي يمكن استخراج طاقتهم الإبداعية الكامنة .

٤- إتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به .

٥- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي وتشجيع العاملين علي التعلم المستمر .

٦- تحول الإدارة العليا من الفكر القائم علي تجنب المخاطرة إلي الفكر القائم علي تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع .

٧- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

٨- زيادة الإنفاق علي المهمات الخارجية للعاملين والتي تهدف إلي إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في الشركات العالمية .

ويأتي دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال الفكري ، ويمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك من خلال :

١- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي ، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية .

٢- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الابداعية والابتكارية .

٣- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسئولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة .

٤- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية بما يؤدي في النهاية إلي تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي

٥- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين .

٦- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي

٧- التركيز علي تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار علي عمليات التدريب والتعليم ، مع توجيه نظر الإدارة إلي أهمية احتكاك العاملين بالبيئات العالمية القائمة علي المعرفة والخبرة وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية .

٨- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة .

٩- بناء نظام فعال لمكافأة وتحفيز العمل الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

١٠- بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول علي الرقابة الذاتية .

ويدعم الاستقصاء الذي قام به المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير في عام ١٩٩٧الاتجاه الذي يرى أن مديري إدارة الموارد البشرية يجب أن يقوم بدور جوهري في تنمية رأس المال الفكري ، حيث تبين من نتائج الاستقصاء أن ٩٨٪ من عينة مديري الشركات الأمريكية يرون أن الدور الأساسي في تنمية رأس المال الفكري يقع علي مديري إدارة الموارد البشرية .

وبالإضافة للدور الأساسي الذي تقوم به الإدارة العليا والدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري ، يمكن تحديد بعض الأساليب الأخرى التي تساهم في بناء وتنمية رأس المال الفكري وذلك من خلال تحديد مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المنظمة كما يتضح على النحو التالي :

١- قيام إدارة البحوث والتطوير بتوفير البيئة الداعمة لاستخلاص الأفكار

الإبداعية والابتكارية لدى العاملين .

٢- قيام إدارة العلاقات العامة بدور إيجابي في بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة ، بما يساهم في جذب الخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة وبما يساعد علي إقامة علاقات إيجابية وهيكلية مع العملاء .

٣- يقع علي إدارة الشئون القانونية في المنظمة دور هام في تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المنظمة والخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الابتكارية ، الأمر الذي يؤدي إلي ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها تجاه المنظمة .

٤- التعرف علي النظم والأساليب والابتكارات الحديثة في التصنيع والإنتاج من خلال بناء نظام فعال للمعلومات الإنتاجية في المنظمة ، ويقع هذا الدور في المقام الأول علي إدارة الإنتاج بالإضافة إلي القائمين علي بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة والعاملين في إدارة المواد .

٥- إن إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء المتزايدة والمتغيرة يعتبر من أهم العوامل التي تساعد علي إنتاج أفكار ابتكارية لمنتجات جديدة بما يساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري ، وتقوم إدارة التسويق بالمشاركة مع القائمين علي بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية بدور حيوي في تحقيق ذلك .

سادساً : رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية :

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن الحادي والعشرين برأس المال الفكري وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطوير فيها ، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال وحدوث تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم العمل ، حيث أصبح رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال

الحديثة حالياً ومستقبلياً .

وفي إطار ما سبق ، فإن المؤلف سوف يتناول دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي وخلق القيمة المضافة من خلال العناصر التالية :

٦/ ١ محددات القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي .

٦/ ٢ العوائد المترتبة علي الاستثمار في رأس المال الفكري

٦/ ٣ الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي .

٦/ ١ محددات القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي :

إن مصير منظمات الأعمال في عالم اليوم وما تحققه من أرباح ونتائج يتوقف علي ما يتوافر لديها من قدرات تنافسية ، وحتى يمكن التعرف علي محددات القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي فإن المؤلف سوف يقوم بمناقشة العناصر التالية :

أ- مفهوم القدرة التنافسية : يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة من العناصر المتكاملة التي تشتمل علي المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية والتي تسعى الإدارة إلي استغلالها والتنسيق بينها لتحقيق قيمة ومنفعة أعلى للعميل Customer Value وتميز واختلاف عن المنافسين Competitor Differentiation .

ويرى العديد من الباحثين أن القدرات التنافسية تمثل الجهود والإجراءات الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة وتساعدها في الحصول علي حصة تسويقية أعلى والتخفيف من آثار المنتجات البديلة وإعاقة دخول منتجين جدد في نفس الصناعة .

كما تشير الدراسات والبحوث إلي أن أهم نماذج القدرات التنافسية تشمل :

- الجودة العالية في الموارد البشرية والمنتجات Quality .
- السرعة في تنفيذ برامج الإنتاج Speed .
- نظم التشغيل المرنة Flexibility .

- إدارة العلاقة مع الموردين Supplier Management .
- العناية بالعملاء وتلبية احتياجاتهم Care.

ب- النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال :

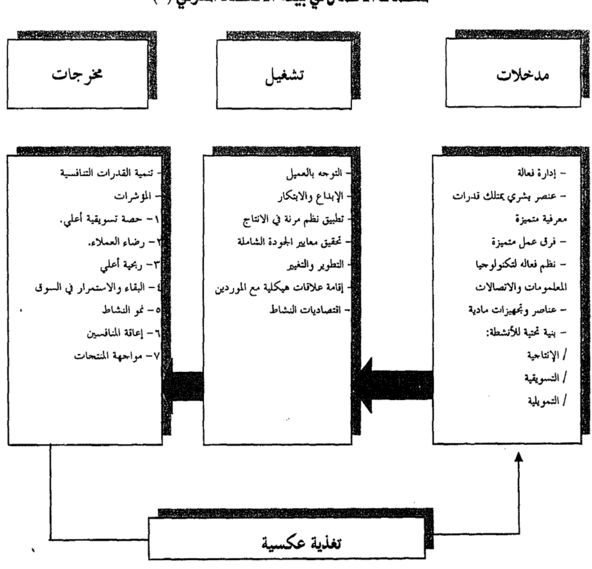
لا شك أن المنافسة للاستحواذ علي أكبر قطاع من السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن الحادي والعشرين ، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة خاصة في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات .

وحتى يتحقق التميز التنافسي للمنظمة بشكل يسمح لها بالدخول في السوق المستهدف وتحقيق التفوق والاستمرار فإن الأمر يتوقف علي عدة عناصر أهمها : مدى سيطرة المنظمة علي عنصر التكاليف ، مدى توافر إمكانيات البحث والتطوير مدى استيعاب المنظمة للتطورات التكنولوجية المتزايدة ، ومدى وصول المنظمة إلي مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين ، وفوق كل ذلك امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذات قدرات إبداعية وابتكارية متميزة .

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن للمؤلف عرض النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي كما هو مبين بالشكل رقم (٨) والذي يوضح أن الأساس في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة يتمثل في:

- توافر إدارة فعالة قادرة علي التكيف مع التحديات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة .
- عنصر بشري قادر علي الإبداع والابتكار يمتلك قدرات معرفية متميزة .
- فرق عمل فعالة قادرة علي الإدارة الذاتية .
- نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- التجهيزات والأصول المادية التي تدعم الأصول المعنوية وتساهم في زيادة القيمة المضافة لراس المال الفكري .

شكل رقم (٨) النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي (*)



(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الشكل رقم (٨) يمكن استخلاص ما يلي:

١- أن القدرات التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال :

أ- القدرات البشرية الناتجة من العاملين الذي يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة وقدرات معرفية متميزة ، بالإضافة إلي القيادة الفعالة .

ب- القدرات المعلوماتية والتكنولوجية الناتجة عن توافر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المنظمة .

ج- القدرات التنظيمية الناتجة عن توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التفاعل مع البيئة المحيطة .

د- القدرات الإنتاجية الناتجة عن تقديم منتجات تتوافر فيها معايير ومواصفات الجودة العالية .

هـ- القدرات التسويقية الناتجة من إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء .

٢- أن تنمية القدرات التنافسية للمنظمة تعتمد علي وجود نظام متكامل من الأصول المادية الملموسة والأصول الفكرية والمعنوية غير الملموسة ، حيث لا يمكن الاستغناء عن أي منهما ، فالمنظمة الناجحة القادرة علي التفوق والتميز عن المنافسين هي المنظمة القادرة علي إحداث التنسيق والتوازن بين الأصول المادية والأصول الفكرية .

٣- أن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والتي تمثل رأس مال فكري تعتبر هي العنصر الأساسي في تكوين القدرات التنافسية للمنظمة ، حيث إن الطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلي منتجات وخدمات ترضي العملاء ، كما أن كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية تشترك في اعتمادها علي العنصر

البشري .

وفي إطار النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية ، يمكن للمؤلف أن يقترح المعايير والمؤشرات التالية لقياس القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، كما يتضح علي النحو التالي :

١- الحصة التسويقية للمنظمة .

٢- معدل النمو في المبيعات .

٣- معدل العائد علي الاستثمار .

٤- درجة رضاء العملاء .

٥- القدرة علي البيع بأسعار تنافسية .

٦- مقدار النمو في ربحية السهم .

٧- مدى جودة نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة.

٨- عدد المقترحات الابتكارية لتقديم منتجات جديدة .

٩- مقدار النمو في صافي الربح .

١٠-العائد علي الاستثمار في أنشطة البحوث والتطوير .

١١-العائد علي الاستثمار في التدريب .

١٢-مدى جودة العملية الإنتاجية بالمنظمة ، وتقاس من خلال :

أ- حجم الفاقد والتالف .

ب- حجم مردودات المبيعات .

ج- عدد الشكاوي المتعلقة بالضمان .

د- عدد طلبات الخدمة .

١٣-عدد براءات الاختراع .

١٤-قدرة المنظمة علي جذب عملاء جدد .

١٥-درجة رضاء حملة الأسهم عن العوائد المحققة .

٦/ ٢ العوائد المترتبة علي الاستثمار في رأس المال الفكري :

ينظر المساهمون في الإدارة المعاصرة إلي رأس المال الفكري علي اعتبار أنه أثمن الأصول في المنظمة ؛ لذا نجد أن إدارة المنظمات تسعى جاهدة لزيادة قيمته بما يساهم في الحفاظ علي ضمان البقاء والاستمرار في السوق والنمو والتطور وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات .

وتشير الإحصاءات التالية في العديد من الشركات العالمية بوضوح إلي العوائد والمزايا المترتبة علي الكفاءة في إدارة الاستثمارات في رأس المال الفكري :

١- نموذج شركة جنرال موتورز General Motors في مجال إدارة رأس المال الفكري :

- **ملخص تجربة الشركة :**

تعتبر شركة جنرال موتورز الأمريكية General Motors من أكبر الشركات العالمية في مجال تصنيع السيارات والشاحنات وتدخل في تحالفات مع شركات عالمية أخرى وتباع منتجاتها في ٢٠٠ دولة ، وقد حققت الشركة مبيعات مقدارها ١٦,٩٧ مليون سيارة وشاحنة عام ٢٠٠٣ وبفضل إتباع نظام فعال لإدارة رأس المال الفكري بهذه الشركة زادت المبيعات بنسبة ٢٠٪ خلال عام ٢٠٠٤ ، حيث وصلت المبيعات إلي ١٧,٥ مليون سيارة وشاحنة (عدد السيارات ٩ مليون فقط) وقد أدى ذلك إلي زيادة الأرباح بنسبة ٢٤٪ خلال عام واحد .

▪ **العناصر التي ارتكز عليها النموذج :**

ارتكز نموذج الشركة علي الأسس والعناصر التالية :

أ- إعادة هيكلة نظم الاختيار والتعيين في الشركة بحيث يتم الاعتماد علي خبراء ومتخصصين في جميع مجالات العمل بالشركة .

ب- بناء نظام فعال للأجور والحوافز بما يتناسب مع متطلبات المبدعين والمبتكرين.

ج- تنفيذ برامج تدريبية غير روتينية للتدريب علي الإبداع والابتكار .

د- بناء نظام فعال للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية للشركة .

هـ- زيادة الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع .

و- الحرص علي تحديث نظم المعلومات الإدارية بصفة مستمرة .

ح- زيادة الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع .

ط- السرعة في تنفيذ الأفكار الابتكارية التي يتقرر الأخذ بها .

▪ **صعوبات التطبيق :**

من أهم الصعوبات التي واجهت الشركة عند تطبيق النموذج ما يلي :

أ- تعقد عملية قياس وتقييم رأس المال الفكري وصعوبة تقدير العوائد المتوقعة منه في المستقبل .

ب- صعوبة الأخذ بمقترحات وشكاوي العملاء في بعض الأحيان .

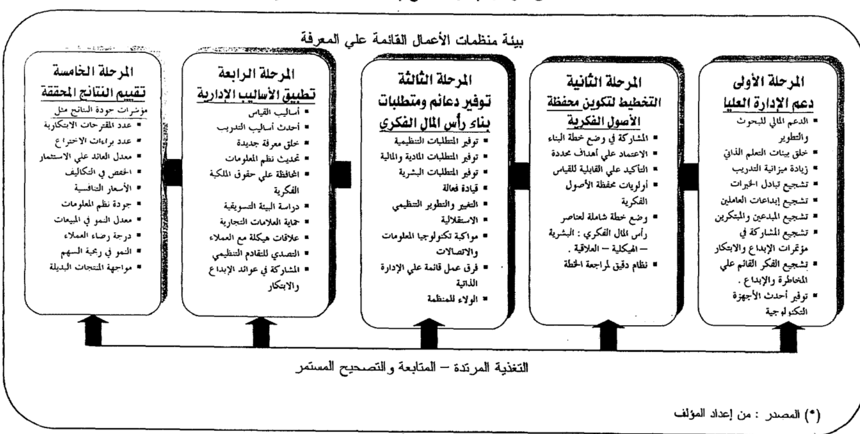
ج- مشكلة تأمين استخدام الشبكات مما يؤثر علي سرية البيانات الخاصة بالشركة .

٢- نموذج شركة AT & T في مجال إدارة رأس المال الفكري :

▪ **ملخص تجربة الشركة :**

شكل رقم (١٠)

ملخص لمراحل الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري (*)



(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ب- صعوبة إقامة علاقات هيكلية مع العملاء في كافة قطاعات السوق العالمي .

ج- الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والابتكارية تبالغ في طلباتها المادية.

٣- نموذج شركة تويوتا Toyota Motors في مجال إدارة رأس المال الفكري:

- **ملخص تجربة الشركة :**

حققت شركة تويوتا Toyota Motors عام ٢٠٠٤ مبيعات مقدارها ٧,٥ مليون سيارة ، منها ٢,٤ مليون سيارة داخل السوق الياباني أي بنسبة مقدارها ١٨٪ ، وعدد ٥,١ مليون سيارة في الأسواق الخارجية أي بنسبة مقدارها ٨٢٪ ، حيث حققت الشركة زيادة في المبيعات مقدارها ٢٦٪ داخل السوق اليابانية و٤٨٪ في الأسواق الخارجية ، ويرى العديد من الباحثين أن هذه الزيادة في المبيعات ترجع إلي تركيز الإدارة في شركة تويوتا علي كفاءة إدارة رأس المال الفكري من خلال تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات بالشركة وتشجيع الجهود الابتكارية للعاملين والعمل علي تطوير رأس مال العلاقات بالشركة من خلال إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء والموردين .

- **العناصر التي ارتكز عليها النموذج :**

ارتكز نموذج الشركة علي الأسس والعناصر التالية :

أ- توفير المتطلبات اللازمة لخلق بيئات التعلم الذاتي .

ب- زيادة الميزانية المخصصة للتدريب الإبداعي .

ج- استقطاب الموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات التقنية العالية .

د- دعم المبدعين في كافة مراحل العمل الإبداعي .

هـ- تأمين الموارد البشرية المتميزة ضد مخاطر العمل .

و- بناء نظام فعال للمعلومات ، بحيث تكون المعلومات متاحة أمام الجميع في الشركة .

ز- وضع احتياجات ورغبات العملاء في بداية أولويات الشركة.

- **صعوبات التطبيق :**

من أهم الصعوبات التي واجهت الشركة عند تطبيق النموذج ما يلي :

أ- صعوبة تحقيق الحماية القانونية الكاملة لتصميمات وابتكارات العاملين .

ب- إمكانية إحداث تعديلات في إبداعات وابتكارات العاملين في المستقبل .

ج- صعوبة تحديد الأولويات عند بناء وتكوين رأس المال الفكري .

ولمزيد من الإيضاح للعلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنافسي يمكن للمؤلف عرض النماذج والإحصاءات التالية في ثلاث شركات عالمية كما يتضح علي النحو التالي :

١- تعتبر شركة فيدكس Fedex من أكبر الشركات العالمية العاملة في مجال النقل والتجارة الإلكترونية ، حيث تمتلك الشركة أكبر شبكة للنقل السريع في العالم وتخدم ٢١٥ دولة ، كما تعد أكبر شركة طيران في العالم حيث تمتلك ٦٤٠ طائرة وأكثر من ٥٠ ألف موقع لتسليم الشحنات علي مستوى العالم ، ويزيد حجم عمليات الشركة عن ٢٥ مليار دولار أمريكي ، وقد حققت الشركة خفض في التكاليف مقداره ٦ مليار دولار خلال الفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٣ ، وقد أدى ذلك إلي زيادة الأرباح المحققة من ١٦ مليار دولار إلي ٢٢ مليار دولار أي بنسبة ٣٧,٥٪ ، ويرى رئيس شركة FedEx Ground ، ورئيس شركة FedEx Freight أن السبب في هذه الطفرة في أعمال الشركة يرجع إلي تزايد حجم الاستثمار في رأس المال الفكري ، وتدعيم العلاقة مع عملاء الشركة علي مستوى العالم .

٢- في دراسة علي شركة فورد العالمية لصناعة السيارات Ford Motors

Company وشركة IBM والتي تعد إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة الإلكترونيات والبرمجيات في العالم ، تبين أن شركة فورد تعتمد علي الأصول الملموسة مثل خطوط الإنتاج والمعدات الحديثة أكثر من اعتمادها علي الأصول المعنوية كالعقول الخبيرة ، في حين تعتمد شركة IBM علي الأصول المعنوية غير الملموسة مثل القدرات الابتكارية بشكل أكبر من التجهيزات المادية ، وقد أدى ذلك إلي زيادة عائد السهم في شركة IBM بنسبة مقدارها ٨٧٪ مقابل زيادة مقدارها ٢٨٪ فقط في شركة فورد أي بفارق في عائد الأسهم مقداره ٥٩٪ ، الأمر الذي يعكس أن الاستثمار في رأس المال الفكري يحقق عائدا كبيرا يفوق العائد المحقق من الاستثمار في الأصول المادية الملموسة .

وفي ضوء ما سبق عرضه من إحصاءات في بعض الشركات العالمية يمكن القول بأن العائد المتوقع من الاستثمار في رأس المال الفكري يتمثل في :

- تخفيض التكاليف والبيع بأسعار تنافسية .
- تحسين الإنتاجية في الأجل الطويل .
- زيادة القدرات الإبداعية للعاملين .
- زيادة درجة ولاء العملاء .
- تدعيم القدرات التنافسية .

٦/ ٣ الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي :

لقد تبين من استعراض الدراسات والبحوث والنماذج التطبيقية التي تمت في مجال رأس المال الفكري ، بالإضافة إلي آراء العديد من الكتاب والباحثين حول موضوع الأصول الفكرية غير الملموسة مدى الاتفاق الكبير علي الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري والذي أصبح الركيزة الأساسية لبقاء منظمات

الأعمال وتميزها في ظل عصر المعلومات والتكنولوجيا ، حيث قد تفوق قيمة الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المادية المملوكة للمنظمة ؛ ولذا فإن المؤلف سوف يقوم فيما يلي بمناقشة قضية إدارة رأس المال الفكري وذلك من خلال تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بها مع الإشارة إلي الإطار المقترح من جانب المؤلف لإدارة رأس المال الفكري كما يتضح علي النحو التالي :

- يرى **Stewart** أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها علي أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلي أرباح أو مركز تنافسي أفضل .

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن إدارة رأس المال الفكري تمثل أنشطة إستراتيجية تبدأ بالبحث عن الطاقات الإبداعية الكامنة وتنتهي بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

ويشير Schermer إلي أنه يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري من منظور القيمة المضافة علي أنها العملية التي تسعى إلي الحصول علي المعرفة والابتكار والتميز واستخلاص القيمة المضافة منها وذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز ودعم تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة بالمنظمة .

ويرى Gibson أن إدارة رأس المال الفكري تمثل عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة وهيكلها الإداري ونظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل .

وفي إطار التعريفات السابقة يمكن للمؤلف القول بأن إدارة رأس المال الفكري تعني : تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي إلي تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الابتكارية لدى العاملين بما يساهم في

تنمية العائد علي الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمنظمة مثل براءات الاختراع والأسرار التجارية ونظم المعلومات وقواعد البيانات الخاصة بها ، بالإضافة إلي المساهمة في تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الأصول العلاقية للمنظمة بما يؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة .

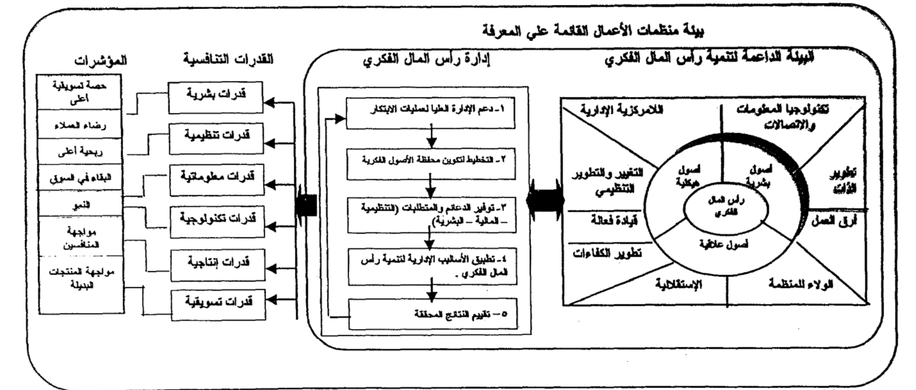
وفي إطار الآراء العديدة للباحثين حول مفهوم إدارة رأس المال الفكري وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت دور رأس المال الفكري في دعم وتعزيز التميز التنافسي للمنظمات ، فإنه يمكن للمؤلف أن يستخلص الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري ، والذي سوف يتبناه كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة القائمة علي المعرفة . وسوف يكتفي المؤلف في هذا الموقع بالإشارة فقط إلي هذا الإطار علي أن يتناوله بالتفصيل في فصل مستقل إن شاء الله.

ويمكن توضيح الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري كما هو مبين بالشكل رقم (٩) والذي يبرز العناصر التالية :

- بيئة منظمات الأعمال القائمة علي المعرفة .
- البيئة الداعمة لتنمية رأس المال الفكري .
- الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية المكونة لرأس المال الفكري .
- العوامل المؤثرة في تنمية رأس المال الفكري في منظمات الأعمال القائمة علي المعرفة .
- الخطوات والمراحل المقترحة لإدارة رأس المال الفكري .
- القدرات التنافسية الناتجة عن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري .
- بعض مؤشرات قياس القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة .
- علاقات التأثير المتبادل داخل الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري .

شكل رقم (٩)

إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي(*)



(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الشكل رقم (٩) يمكن استخلاص ما يلي :

١- أن الإطار المقترح يتناول بيئة الاقتصاد المعرفي والتي تتسم بمجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر علي الإستراتيجيات والسياسات الإدارية التي يجب تطبيقها في منظمات الأعمال الحديثة .

٢- يركز المؤلف في الإطار المقترح علي ضرورة توافر البيئة الداخلية الداعمة لتنمية رأس المال الفكري والتي تتضمن بعض العناصر أهمها الإيمان بضرورة إحداث التغيير والتطوير التنظيمي والاستفادة من التطور التكنولوجي الهائل وضرورة توافر قيادة فعالة قادرة علي التعامل مع الموارد البشرية ذات القدرات الابتكارية .

٣- يتضمن الإطار المقترح إدارة العناصر الثلاثة الرئيسية المكونة لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات .

٤- يشتمل الإطار المقترح علي خمسة مراحل أساسية يرى المؤلف أنه يمكن الاعتماد عليها في إدارة وتطوير رأس المال الفكري وهذه المراحل تشمل :

أ- دعم الإدارة العليا .

ب- التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية .

ج- توفير الدعائم والمتطلبات (تنظيمية – مالية – بشرية) .

د- تطبيق الأساليب الإدارية لتنمية رأس المال الفكري .

هـ- تقييم النتائج المحققة .

ومن استعراض الفصل السابق يستخلص المؤلف ما يلي :

١- أن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت تعيش في عصر الاقتصاد القائم

علي المعرفة والذي يتميز بسيادة ظاهرة العولمة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات والمنافسة الحادة وتزايد أهمية الأصول المعنوية غير الملموسة مثل البحوث والتطوير والقدرات المعرفية وبراءات الاختراع بشكل أكبر من الأصول المادية الملموسة .

٢- أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين علي وجود تعريف محدد لرأس المال الفكري ، إلا أن الاتجاه السائد يرى أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من القيم غير الملموسة والتي تشتمل علي مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد علي البقاء والنمو والتطوير في المنظمات .

٣- أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تميز العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري في المنظمة ، ومن أهم هذه الخصائص ،المهارات والخبرات المتنوعة العمل ضمن هياكل تنظيمية مرنة ، الاستقلالية في الفكر ، الميل نحو المبادرة ، الانفتاح علي الخبرة ،العمل بإيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية ، تحمل المخاطرة في بدء العمل بالإضافة إلي تفضيل التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المعرفية والمهارية المتميزة للعاملين .

٤- لا يوجد تصنيف محدد لمكونات رأس المال الفكري ، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين علي عناصر ومكونات هذا المفهوم وقد تبني المؤلف التصنيف الذي يقسم رأس المال الفكري إلي ثلاثة مكونات أساسية هي رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، ورأس مال العلاقات .

٥- هناك صعوبة في قياس رأس المال الفكري نظراً لأنه غير ملموس وغير مرئي ، إلا أن هناك العديد من الطرق والمحاولات التي قام بها الباحثين والمنظمات لقياس رأس المال الفكري ، ومن أهم هذه الطرق معادلة توبين ، القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية ، القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج القياس المتوازن للأداء .

٦- أن هناك حاجة ملحة لقياس رأس المال الفكري نظراً لأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، بالإضافة إلي أن قياس رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال .

٧- هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس رأس المال الفكري ، ومن أهم هذه المؤشرات : عدد المشروعات الابتكارية ، عدد أجهزة الحاسب الآلي المرتبطة بقاعدة البيانات ، تكلفة تكنولوجيا المعلومات ، درجة التعلم ، القيمة المضافة لكل عامل ، صافي الدخل لكل جنيه نفقات بحوث وتطوير ودرجة رضاء العملاء .

٨- أن بناء وتنمية رأس المال الفكري يعتبر مسئولية الإدارة العليا إلي جانب جميع الإدارات الأخرى في المنظمة .

٩- أن القدرات التنافسية للمنظمة تشتمل علي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مثل المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية والتي تعمل الإدارة علي استغلالها والتنسيق بينها لتحقيق منفعة أعلى للعميل وتميز واختلاف عن المنافسين ، كما أن القدرات التنافسية للمنظمة تتشكل من خلال : القدرات البشرية القدرات المعلوماتية ، القدرات التنظيمية ، القدرات الإنتاجية والقدرات التسويقية.

١٠-أن الأصول المعنوية غير الملموسة وحدها لا تكفي لتنمية القدرات التنافسية بل أن الأمر يتطلب إحداث التوازن بين الأصول المادية الملموسة والأصول الفكرية غير الملموسة .

١١- أظهرت العديد من الدراسات الميدانية والنماذج التطبيقية في الشركات العالمية أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم العناصر التي تدعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة ، ويظهر ذلك بوضوح من خلال النماذج التطبيقية في شركات جنرال موتورز ، تويوتا ، فيدكس ، AT & T وشركة IBM .

الفصل الثاني

بعض الدراسات السابقة في مجال رأس المال الفكري

أولاً : الدراسات العربية في مجال رأس المال الفكري.

ثانياً : الدراسات الأجنبية في مجال رأس المال الفكري.

ثالثاً : التعليق علي الدراسات السابقة.

الفصل الثاني
بعض الدراسات السابقة
في مجال رأس المال الفكري

مقدمة :

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث في مجال رأس المال الفكري ، خاصة وأن رأس المال الفكري يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث لم يظهر هذا المصطلح في الدراسات والبحوث إلا عام ١٩٩٧ عندما قدمه Thomas A. Stewart في كتابة رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات . ولقد أسفرت جهود الباحثين خاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين عن ظهور عدة دراسات تناولت رأس المال الفكري وأساليب قياسه وإدارته ودوره في دعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال . وبناء علي ذلك فإن هذا الفصل سيتضمن عرضاً لبعض الدراسات والبحوث التي قامت بمعالجة قضية إدارة رأس المال الفكري وكيفية الربط بينها وبين تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال .

وسوف يقوم المؤلف بعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق أن تناولت موضوع رأس المال الفكري ، مع مراعاة أنه سوف يتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها والجوانب التي تعرضت لها بالبحث والتحليل ، مع تحديد أهم النتائج التي توصلت إليها ، علي أن يقوم المؤلف بعد عرض هذه الدراسات بالتعليق عليها من خلال تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وتحديد النتائج العامة التي تم استخلاصها منها .

وفي إطار ما سبق فإن الباحث سوف يتناول في هذا الفصل العناصر التالية :

أولاً : الدراسات العربية في مجال رأس المال الفكري .

ثانياً : الدراسات الأجنبية في مجال رأس المال الفكري .

ثالثاً : التعليق علي الدراسات السابقة .

أولاً : الدراسات العربية :

١- دراسة (جاد الرب ، ١٩٩٨) والمقدمة بعنوان :

" مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز – دراسة ميدانية "

- **الهدف من الدراسة :**

دراسة وتحليل والتعرف علي ماهية العقول البشرية عالية التميز وخصائصها وأهميتها ومجالات الاستفادة منها علي اعتبار أنها تمثل أهم عنصر من العناصر التي تشكل رأس المال الفكري Intellectual Capital لمنظمات الأعمال الحديثة ، مع التعرف علي كيفية بناء العقول البشرية المتميزة وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها ، بالإضافة إلي تحديد الطرق والأساليب التي تتبعها المنظمات لاستقطاب وجذب الخبراء والأخصائيين ذوي القدرات الخاصة وتحديد المقومات الأساسية لإدارة العقول البشرية عالية التميز .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناول الباحث في دراسته ماهية العقول البشرية عالية التميز ، حيث يرى أنها تتمثل في الأشخاص ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة علي التفكير الابتكاري Innovative Thinking المؤثر في الأنشطة الحيوية في المنظمة ، كما تناول الباحث أهمية ومجالات الاستفادة من العقول البشرية عالية التميز ، حيث يرى أنه يمكن الاستفادة منها في المجالات التالية: في مجال إدارة المعرفة Knowledge Management ، ومجال إدارة الابتكارات Innovations Management وفي مجالات أخرى مثل دراسة جدوى المشروعات وتصميم إستراتيجيات المنظمة وحل المشكلات .

٢- ركز الباحث علي خصائص وسمات العقول البشرية عالية التميز ، حيث يرى أنها تتسم بسرعة الفهم والإدراك Perceptual Speed والقدرة علي التحليل والتصور Visualization والقدرة علي التقييم العملي Scientific Evaluation ،

وقد ركز الباحث علي أنه يمكن الحصول علي هذه العقول المتميزة إما عن طريق بناء العقول والخبرات البشرية داخل المنظمة أو عن طريق استقطاب الخبرات البشرية من خارج المنظمة.

٣- تناول الباحث بالتفصيل إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية عالية التميز حيث يرى أن هذه العملية تقوم علي الركائز التالية :

أ- التدريب والتطوير المستمر .

ب- المشاركة .

ج- إتاحة الفرصة للتفكير الابتكاري المتميز .

د- قيادة الإبداع والابتكار .

٤- وبالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث علي أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، وقد تمثل مجتمع البحث في أربع شركات في محافظة الإسماعيلية هي : شركة تليمصر ، شركة جولد ستار ، شركة التمساح لبناء السفن بالإسماعيلية ، وشركة المهن الطبية للأدوية بأبو سلطان ، أما بالنسبة لعينة البحث فقد اعتمد الباحث علي عينة مكونة من (١٨١) مفرده من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات بالشركات موضع الدراسة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- أن الإدارة العليا في بعض منظمات الأعمال في ج.م.ع لا تدرك أهمية إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية عالية التميز .

٢- تعاني بعض منظمات الأعمال في ج . م . ع من صعوبة بناء والحصول علي العقول والخبرات البشرية عالية التميز ، نظراً لعدم توفير البيئات والإمكانيات المؤيدة لذلك .

٣- أن العقول البشرية عالية التميز هي عنصر رئيسي من عناصر رأس المال الفكري والذي يعتبر بدوره أحد العناصر الرئيسية في أصول الشركة .

٤- أن الإنفاق علي العقول البشرية القادرة علي الإبداع والابتكار هو إنفاق استثماري حتمي وضروري لمنظمات الأعمال .

٥- أن المنظمات سوف تكون موجهة بالعقول والخبرات البشرية المتميزة في القرن الواحد والعشرين أكثر من كونها موجهة بالأصول المادية الثابتة .

٢- دراسة (زغلول ، ٢٠٠٢) والمقدمة بعنوان :

" إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي "

- **الهدف من الدراسة :**

تأصيل مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital واستكشاف مكوناته الأساسية ، وعرض المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأصول الفكرية للمنظمات ومحاولة تبني نموذج مقترح لقياس الأصول الفكرية يقوم علي أساس الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لمنظمات الأعمال .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناول الباحث تعريف الأصول الفكرية Intellectual Assets ، حيث يرى أنه توجد صعوبة في وضع تعريف محدد لهذه الأصول ، حيث يوجد تداخل واضح بين الأصول الفكرية والأصول المعنوية والأصول البشرية ، إلا أن الباحث يميل إلي تعريف الأصول الفكرية علي أنها أصول غير ملموسة تمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة .

٢- ركز الباحث في دراسته علي تحديد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري حيث يرى أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي الأصول البشرية Human Assets والأصول التنظيمية وأصول القدرة التفاعلية .

٣- حاول الباحث الاسترشاد بالممارسات العملية عند صياغة نموذج قياس الأصول الفكرية ، وقد حدد الباحث مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس رأس المال الفكري أهمها : درجة التعليم ، كفاءة القيادة ، تكاليف التدريب تكلفة نظام المعلومات ، درجة رضاء العملاء ، والنصيب السوقي .

٤- وبالنسبة لمنهجية الدراسة ، فقد اعتمد الباحث علي أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة واحدة - دراسة حالة - هي الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول (موبينيل) ، وفيما يتعلق بحجم العينة فقد اعتمد الباحث علي عينة مكونة من (٥٠) مفردة من المسئولين الماليين بالشركة موضع الدراسة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- تزايد الأهمية النسبية للأصول المعرفية غير الملموسة مقارنة بالأصول المادية الملموسة ولا سيما في عصر الاقتصاد القائم علي المعرفة Knowledge Bused Economy والتكنولوجيا ، حيث كانت نسبة القيمة الدفترية إلي القيمة السوقية لصافي أصول الشركة محل التطبيق هي ١ : ٦,٤ ، الأمر الذي يعكس ارتفاع قيمة الأصول الفكرية وأن رأس المال الفكري يمثل الأصل المركزي في الشركة .

٢- أن الأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق ملكية فكرية Intellectual Property Rights تعد أحد المجالات الأساسية للتحسين والتطوير المستمر في الأداء التنظيمي ، وبالتالي ضمان نجاح منظمات الأعمال في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين .

٣- إن النموذج المقترح لقياس الأصول الفكرية يوفر أساساً مناسباً لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة علي المعرفة .

٤- أن العناصر المرتبطة بالملكية الفكرية تمثل جزء من رأس المال الهيكلي للمنظمة والذي يعتبر بدوره جزء من رأس المال الفكري .

٣- دراسة (القاضي ، ٢٠٠٢) والمقدمة بعنوان :

" الأصول التسويقية غير الملموسة كأداة لدعم الميزة التنافسية للمنشأة "

- **الهدف من الدراسة :**

تحليل طبيعة الأصول التسويقية غير الملموسة Intengible والعمل علي

إيجاد طريقة مناسبة لإبراز قيمة هذه الأصول ضمن المركز المالي للمنظمة ، مع تحديد الأركان الأساسية التي يرتكز عليها قياس هذه الأصول ، بالإضافة إلي التعرف علي الآثار الإيجابية لتكوين الأصول التسويقية غير الملموسة علي دعم الميزة التنافسية للمنظمة Competitive Advantage .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناول الباحث الأصول التسويقية غير الملموسة باعتبار أنها تمثل جانب حيوي من جوانب رأس المال الفكري Intellectual Capital للمنظمة ، وقد ركز الباحث في دراسته علي تحليل مجموعة من الأصول غير الملموسة أهمها : العلامة التجارية لمنتجات المنظمة وسمعة المنظمة في السوق ودرجة ولاء العملاء .

٢- ركز الباحث في دراسته علي الأركان الأساسية التي يرتكز عليها قياس الأصول التسويقية غير الملموسة ، وقد حددها الباحث في ثلاثة أركان هي : قيمة الإنفاق علي هذه الأصول ، قيمة المنافع المحتملة منها ، وآثار الإطار التنافسي علي هذه القيم .

٣- حاول الباحث إيجاد طريقة مناسبة لإبراز قيمة الأصول المعنوية غير الملموسة ضمن المركز المالي للمنظمة ، وقد عرض الباحث طريقتين لتحقيق ذلك هما : تقديم تقرير من مجلس الإدارة إلي أعضاء الجمعية العمومية يشير إلي قيمة الأصول الفكرية غير الملموسة مع مقارنتها بالأعوام السابقة ، أو إعداد مجموعة من القوائم التي تبرز قيمة الأصول غير الملموسة كملحقات مع القوائم المالية الأساسية.

٤- ركز الباحث علي أن بروز أصول السوق غير الملموسة Intangible يعتبر هو الأساس في التفكير في إقامة إطار تنفيذي يساعد المنظمة في إدارة أصلاً تسويقياً يساهم في تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage قوية في ظل التحديات المعاصرة .

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- أن الأصول التسويقية غير الملموسة تعتبر من أهم عناصر رأس المال الفكري للمنظمة والتي تساهم في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل .

٢- إن التقرير عن الأصول المعنوية غير الملموسة يقدم خدمة جيدة للمستثمرين الحاليين والمرتقبين إذ يقدم لهم معلومات أكثر نفعاً وإمكانيات في التحليل والمقارنات تساعدهم علي اتخاذ قرارات استثمارية صائبة .

٣- إن أهم أصل في أصول المنظمة علي الإطلاق هو العلامة التجارية لمنتجات المنظمة وهو أصل تسويقي غير ملموس يبقى طالما بقيت المنظمة وربما يبقى بعد نهاية تلك المنظمة .

٤- دراسة (علي ، ٢٠٠٣) والمقدمة بعنوان :

" المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري – دراسة تحليلية مع التطبيق علي رأس المال البشري "

• الهدف من الدراسة :

تهدف الدراسة إلي عرض وتحليل الأبعاد والجوانب الأساسية لرأس المال الفكري Intellectual Capital وتحديد مؤشرات قياسه علي اعتبار أنه المصدر الحقيقي للثروة والقيمة المضافة Value Added في منظمات الأعمال ، بالإضافة إلي تحديد دور رأس المال البشري Human Capital كأحد المسببات الرئيسية لخلق القيمة في المنظمات الحديثة ، مع عرض المداخل الحالية لقياس رأس المال البشري والانتقادات الموجهة إليها ومحاولة تقديم نموذج مقترح لقياس رأس المال البشري يعمل علي تجنب الانتقادات والسلبيات الموجهة للنماذج الحالية .

• الجوانب التي تناولتها الدراسة :

١- مفهوم ومكونات رأس المال الفكري ، حيث يتفق الباحث مع التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) والذي يرى أن رأس

المال الفكري يمثل مجموعة الأصول غير الملموسة والتي تتضمن رأس مال بشري مثل خبرات العاملين وقدراتهم الابتكارية ، ورأس مال هيكلي Structural Capital مثل الهياكل التنظيمية وقواعد البيانات وبراءات الاختراع Patents .

٢- تناول الباحث قياس رأس المال الفكري ، حيث يرى أن المقاييس المالية تنظر للوراء وتركز علي الأصول الملموسة بينما تتجاهل الأصول غير الملموسة التي تعادل قيمتها عدة مرات قيمة الأصول الملموسة ، ويرجح الباحث أن الفرق بين القيمة السوقية Market Value والقيمة الدفترية Book Value يرجع إلي رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة .

٣- ركز الباحث علي دراسة المداخل الحالية لقياس رأس المال البشري والتي تتمثل في مدخل التكلفة التاريخية ومدخل تكلفة الإحلال ، ونظراً للانتقادات الموجهة لهذين المدخلين فقد اقترح الباحث نموذج لقياس رأس المال البشري يقوم علي فكرة أساسية تتمثل في أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر استثمارات في رأس المال البشري وأن الأفراد يملكون مهارات وخبرات ذات قيمة اقتصادية للمنظمة .

٤- وبالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث علي أسلوب الدراسة النظرية من خلال المراجعة المكتبية للأبحاث والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع البحث ، بالإضافة إلي دراسة وتحليل النماذج التطبيقية والتقارير في بعض الشركات العالمية مثل IBM وميكروسوفت والمجموعة الدولية للخدمات المالية والتأمين سكانديا .

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعرفة Knowledge Management ورأس المال الفكري Intellectual Capital ، حيث أن الكفاءة في إدارة المعرفة تساهم في تنمية رأس المال الفكري الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة مثل تقديم منتجات متميزة وتنمية الحصة التسويقية وتعظيم الربحية .

٢- علي الرغم من أهمية رأس المال الفكري إلا أن قياسه يعتبر أمرا صعبا ، وبالتالي يصعب إظهاره في الميزانية العمومية .

٣- يصعب تقييم كل بند من بنود رأس المال الفكري علي حده .

٤- أن المعلومات المرتبطة برأس المال البشري تساعد كل من إدارة المنشأة ، والمستثمرين الحاليين والمرتقبين في اتخاذ قراراتهم سواء فيما يتعلق بقرار تخصيص الموارد البشرية داخل المنظمة أو قرارات المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة .

٥- دراسة (بديع ، ٢٠٠٣) والمقدمة بعنوان :

" دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الإستراتيجيات العامة للمنظمة (دراسة تحليلية وتطبيقية) "

- **الهدف من الدراسة :**

تحليل ماهية وأبعاد وأهمية تكنولوجيا المعلوماتInformation Technology من الناحيتين النظرية والعملية علي أساس أنها من أهم مكونات رأس المال الهيكلي Structural Capital ، والكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات وعلاقاتها بإستراتيجيات المنظمة المختلفة وانعكاسات هذا الدور علي تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلي تحديد المتطلبات والشروط الواجب توافرها لتبني وتطبيق تكنولوجيا المعلومات .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركز الباحث في دراسته علي دور تكنولوجيا المعلومات ومدى مساهمتها في صياغة ودعم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage وذلك من خلال تحليل الجوانب التالية :

أ- دور تكنولوجيا المعلومات في بناء وتكوين حواجز الدخول في الصناعة .

ب- دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير أسس المنافسة التي تتبناها المنظمة .

ج- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التوازن في العلاقة مع الموردين.

٢- قام الباحث بوضع نموذجاً إجرائياً يجعل المنظمات قادرة علي التواؤم مع انتشار تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، ويشتمل هذا النموذج علي أربعة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى** : التعريف التكنولوجي والاستثمار .
- **المرحلة الثانية** : التجريب والملاءمة .
- **المرحلة الثالثة** : الرشد والرقابة الإدارية .
- **المرحلة الرابعة** : انتشار نقل وتحويل التكنولوجيا .

٣- يرى الباحث أن هناك العديد من الأسباب التي يمكن أو تواجه مصممي نظم المعلومات والتي تؤدي إلي الحاجة إلي التغيير والتعديل في النظام ، وقد لخص الباحث هذه الأسباب فيما يلي :

أ- العوامل والقوى الخارجية .

ب- التغييرات في متطلبات الأداء .

ج- التحولات في طبيعة العاملين .

د- التغيير في البيانات التي يتم تشغيلها ..

هـ- التغيير في الإجراءات .

و- التغيير في بيئة التنفيذ .

٤- بالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث علي أسلوبي الدراسة التحليلية النظرية والدراسة الميدانية ، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركات الموجودة في مدينة السادس من أكتوبر بالإضافة إلي العاملين في بعض الشركات في مدينتي القاهرة وبني سويف ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها علي أساس تحكمي ، حيث قام الباحث باختيار (٩٠) مفردة من مفردات مجتمع البحث .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- إن كفاءة تكنولوجيا المعلومات تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ علي

استمراريتها من خلال تحقيق التفوق في الأداء وإعاقة دخول المنافسين إلي سوق المنتجات .

٢- إن تواجد نظم معلومات Information Systems فعالة يعتبر هو الأساس في تنمية رأس المال الهيكلي Structural Capital للمنظمة الأمر الذي يساعد علي تنمية وتطوير رأس المال الفكري Intellectual Capital وزيادة فعاليته في تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage للمنظمة.

٣- في ظل البيئة الحديثة لتكنولوجيا المعلومات تزايد اعتماد الإدارة علي نظم المعلومات المبنية علي تكنولوجيا الحاسبات وشبكات الاتصال ، للمساعدة في خلق أنشطة جديدة للأعمال وتحقيق الريادة في السوق .

٤- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين سرعة تشغيل البيانات وزيادة كفاءة الاتصالات بالإضافة إلي المساهمة في تحسين خدمة العملاء وتوفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات .

٦- دراسة (الفارس ، ٢٠٠٤) والمقدمة بعنوان :

" عمالة المعرفة : خواصها والعرض والطلب عليها (دراسة حالة الأردن)

- **الهدف من الدراسة :**

دراسة وتحليل خصائص عمالة المعرفة Knowledge Workers وتحديد أثرها في تنمية رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمة ، مع دراسة الطلب علي هذه العمالة وتحديد كيفية الاستفادة منها في مجالات الحاسب الآلي والمعرفة بصفة عامة ، بالإضافة إلي التعرف علي العوامل المؤثرة في حجم المعروض من هذه العمالة في سوق العمل ، كما تهدف هذه الدراسة إلي تحديد الأهمية النسبية لرأس المال الفكري كأحد متطلبات دعم وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركز الباحث علي مصطلح عمالة المعرفة للدلالة علي التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل ، حيث يرى أن عمالة المعرفة هم الباحثين

والخبراء ومصممي البرامج ذوي المهارات والخبرات العالية والذين يعتمدون علي تراكم الرصيد المعرفي ولا يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية .

٢- تناول الباحث الطلب علي عمالة المعرفة ويرى أنه طلب مشتق ، علي أساس أن المنظمة عندما تطلب عامل المعرفة فإنها تفعل ذلك لتوظيفه في صناعة الكمبيوتر أو صيانته أو في أي مهام تتعلق بالمعرفة .

٣- يطرح الباحث قضية المعروض من عمالة المعرفة ، حيث يرى الباحث أن عدد العاملين في قطاع المعرفة يتزايد متأثراً بعنصرين هما عدم توافر فرص توظيف في أنشطة أخرى ، بالإضافة إلي توافر ظروف عمل مشجعه في سوق المعرفة سواء تعلق ذلك ببيئة العمل أو بالأجور .

٤- وبالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث علي أسلوب الدراسة الميدانية وقد تمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في ثلاث جامعات أردنية ، أما بالنسبة لعينة البحث فقد اعتمد الباحث علي عينة احتمالية طبقية مكونة من (١٦) عضو هيئة تدريس .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- إن عمالة المعرفة ذات المهارة العالية والتدريب والتعليم الأكاديمي المتطور تعتبر هي أساس بناء وتكوين رأس المال الفكري في المنظمة .

٢- أن عمالة المعرفة تتسم بالعديد من الخصائص أهمها : تعدد الجنسيات ، وتوجه التوظيف نحو خدمات الإنترنت والبرمجة ، ارتفاع وتنوع المهارات ، بالإضافة أن هذه العمالة تكمل بعضها البعض .

٣- أن أهم العوامل التي تؤثر في العرض والطلب علي عمالة المعرفة تتمثل في مدى تطور نظم البرمجة ، بيئة العمل ، النظام الاقتصادي السائد ، والدخل المتوقع لعمالة المعرفة .

٤- تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بتخصصات المعرفة في الجامعات الأردنية

بسرعة كبيرة ، حيث زاد العدد بنسبة ٤٨٪ خلال الفترة من سنة ٢٠٠١ إلي سنة ٢٠٠٣ .

٥- أن رأس المال الفكري Intellectual Capital في ظل التطورات التكنولوجية المتزايدة والثورة في نظم المعلومات Information Systems والاتصالات Communications يعتبر هو العامل الرئيسي في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات علي اختلاف أشكالها وطبيعة نشاطها .

٧- دراسة (العدوى ، ٢٠٠٤) والمقدمة بعنوان :

" إطار مقترح للقياس والتقرير عن الأصول غير الملموسة لعمليات الاندماج في القطاع المصرفي (مع دراسة تطبيقية) "

- **الهدف من الدراسة :**

التعرف علي أهم المفاهيم التي تناولت الأصول غير الملموسة Intangible Assets وتحديد أهم مكوناتها الأساسية ، ومحاولة بناء إطار مقترح لقياس الأصول غير الملموسة في القطاع المصرفي مع تحديد أهمية الإفصاح عن الأصول غير الملموسة في مساعدة الأطراف المستخدمة للقوائم المالية في اتخاذ قرارات مالية واستثمارية رشيدة .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركزت هذه الدراسة علي تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي لقياس الأصول غير الملموسة في حالة الاندماج المصرفي ، مع تحديد الإجراءات وبرامج العمل التي تمكن من تطبيق هذا الإطار في بيئة الأعمال المصرية .

٢- تناولت الدراسة عدة مقاييس Measurements ومؤشرات Indicators لقياس الأصول غير الملموسة ، وقد قسمت الباحثة هذه المقاييس إلي مؤشرات خاصة بالبيئة الداخلية ومؤشرات خاصة بالبيئة الخارجية .

٣- حاولت الباحثة تحديد قيمة البنوك المستهدف دمجها بما يراعي قيمة الأصول غير الملموسة بهذه البنوك ، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد هذه القيمة علي العديد

من النماذج أهمها : نموذج التكلفة التاريخية ، نموذج القيمة السوقية ، نموذج القيمة الرأسمالية الحالية للعائد المتوقع ، ونموذج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية.

٤- تناولت الدراسة كيفية معالجة الفجوة Gap بين القيمة الدفترية للبنوك المندمجة وقيمتها السوقية ، وقد أرجعت الباحثة هذه الفجوة إلي قيمة الأصول غير الملموسة Intangible Assets والتي لا يتم إدراجها في القوائم والتقارير المالية لهذه البنوك .

٥- اعتمدت الباحثة علي استخدام منهجين عند إجراء الدراسة وهما المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي ، وقد ركزت الدراسة التطبيقية للباحثة علي أحد البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية التي تتداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- لا يتم إدراج نسبة كبيرة من الأصول غير الملموسة ضمن القوائم المالية للبنوك المستهدف دمجها مما يؤثر علي دقة هذه القوائم ويجعلها غير ملائمة لتوفير المعلومات الصحيحة لمستخدميها .

٢- هناك صعوبة في قياس وتقييم العديد من الأصول غير الملموسة نظراً لأنها تخضع لعدم التأكد ويوجد اختلاف كبير في التقييم بين القائمين علي تقدير قيمة هذه الأصول .

٣- أن قياس وتقييم الأصول غير الملموسة يعتبر من أهم العوامل التي تلفت نظر الإدارة نحو العديد من المصادر الكامنة لتنمية القدرات التنافسية في المنظمات بصفة عامة .

٨- دراسة (الجندي ، ٢٠٠٥) والمقدمة بعنوان :

" قياس وتقييم رأس المال الفكري – أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشاة (نموذج مقترح) "

• **الهدف من الدراسة :**

استهدفت الدراسة بصفة أساسية محاولة بناء نموذج لتقييم رأس المال الفكري Intellectual Capital Evaluation ، وتحقيقاً للهدف الرئيسي للدراسة كانت هناك محاولة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- تحليل الدراسات الأكثر ارتباطا وذات صلة مباشرة برأس المال الفكري للوصول إلي فهم واضح لدور رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية Competitive Advantage مستمرة للمنظمة.

٢- توضيح الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري باعتباره عنصر جوهري ضمن منظومة متكاملة لإدارة المعرفة وخلق القيمة .

٣- دراسة المداخل المستخدمة لقياس رأس المال الفكري سواء كانت هذه المداخل عامة أو تم تطبيقها في بعض المنظمات العالمية .

• **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناولت الدراسة توصيف رأس المال الفكري ، حيث ترى الباحثة أن رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة من الأصول المعرفية Knowledge Assets غير الملموسة التي تعمل كمنظومة متكاملة بهدف خلق قيمة مضافة Value Added للمنشأة وتعزيز قدرتها التنافسية .

٢- قسمت الباحثة رأس المال الفكري إلي ستة مكونات أساسية هي رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العملاء ، رأس المال التنظيمي ، رأس مال الابتكار ورأس مال العمليات ، حيث ترى الباحثة أن المكونات الأكثر تفصيلاً لرأس المال الفكري تساهم بطريقة إيجابية في تسهيل عملية قياس كل مكون علي حده مما يساعد علي الوصول إلي قيمة أقرب ما تكون إلي الدقة لرأس المال الفكري وتحديد مدى مساهمته في القيمة الكلية للمنشأة .

٣- قامت الباحثة بدراسة وتحليل المداخل المستخدمة لقياس رأس المال الفكري

وقد شملت هذه المداخل : مدخل مقياس الأداء المتوازن ، مدخل منشور الأداء ومدخل خريطة الأصول المعرفية .

٤- حاولت الباحثة تقديم نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري ، وقد ارتكز هذا النموذج بصفة أساسية علي مفهوم القيمة المضافة والذي يعد أكثر المقاييس ملاءمة لبيئة الاقتصاد المعرفي K - Economy Environment التي تتميز بالتركيز علي عملية خلق القيمة .

٥- وبالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمدت الباحثة علي المنهج الاستقرائي التحليلي ، وذلك من خلال استقراء ما ورد في الكتب والأبحاث والدوريات والمؤتمرات ومواقع الإنترنت بشأن موضوع رأس المال الفكري بهدف التوصل إلي نموذج مقترح يمكن من خلاله قياس وتقييم رأس المال الفكري ، الأمر الذي يساعد علي تحديد القيمة الحقيقية لمنشآت الأعمال .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- أن رأس المال الفكري يمتد كقيمة خارج حدود المنظمة ليشمل قيمة ما تمتلكه من علاقات مع كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الممتدة ، بالإضافة إلي علاقات المنظمة مع كافة الأطراف الأخرى .

٢- أن عدم تضمين الأصول المعنوية والمعرفية ضمن التقارير الخاصة بالمنظمة ، يجعل هذه التقارير ذات دوراً ضئيلاً في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة .

٣- أن صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري يمكن تحديدها في مجموعتين أساسيتين إحداهما تتعلق بطبيعة رأس المال الفكري ذاته ، وتتعلق الثانية بعدم تركيز الفكر الإداري علي توفير مؤشرات Measurements تهتم بقياس الأصول المعرفية knowledge Assets .

٤- أن القيمة السوقية للمنظمة يمكن حسابها عن طريق القيمة الدفترية مضافاً إليها رأس المال الفكري .

٥- إن التوسـع في الخطـط الاسـتراتيجية للمنشـآت أصـبح ضـرورة حتميـة لاسـتيعاب رأس مالهـا الفكـري بجانـب رأس مالهـا المـادي ، حيـث أصـبحت الاستثمارات في رأس المـال الفكـري لهـا دوراً فعـالاً في وجـود واسـتمرارية تلـك المنشآت ، وأصبح ذلك العنصر هو رأس المال الحقيقي الذي يمثـل الأسـاس الـذي يـتم الارتكـاز عليـه لخلـق قيمـة مضـافة Value Added وتحقيـق ميـزة تنافسـية Competitive Advantage .

٩- دراسة (عبد المحسن ، ٢٠٠٥) والمقدمة بعنوان :

" أهمية المحاسبة عن رأس المال الفكري وتحديد أثارها علي جدوى المعلومات المحاسبية "

- **الهدف من الدراسة :**

تقييم رأس المال الفكري Intellectual Capital Evaluation من وجهـة النظـر المالية ، وتسليط الضوء علي كيفية الإفصاح عنه في التقارير المالية ، واقتراح نمـوذج لقائمة رأس المال الفكري وبيان أثرها علي تحسين جودة نظام المعلومـات المحاسـبية والإدارية وكفاءة الأداء الكلي للمنظمة .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناول الباحث تعريف رأس المـال الفكـري ، حيـث يـرى أنـه عبـارة عـن مجموعة من المهـارات والمعـارف والخـبرات والعلاقـات وأسـرار العمـل وقـدرات الابتكار Innovation وحل المشكلات وما ينتج من تفاعلها والتي تساهم في إضافة قيمة مادية للمنظمة . كما تناول الباحث تقسيم Stewart والذي يقسم رأس المـال الفكري إلي ثلاثة مكونات هي : رأس المال البشري ورأس المـال الهيكلـي ورأس مال العملاء .

٢- ركـز الباحـث علـي تقيـيم رأس المـال الفكـري مـن وجهـة النظـر الماليـة والمحاسبية ، حيث اعتمد في القياس والتقييم علي عدة طرق أهمهـا طريقـة معـدل العائد علـي الأصـول وطريقـة القيمـة السـوقية وطريقـة القيـاس المتـوازن لـلأداء Balanced Scorecard .

٣- تناول الباحث قضية الإفصاح عن رأس المال الفكري ، حيث يرى أن هناك عوامل داخلية وخارجية تحفز علي الإفصاح عن قائمة رأس المال الفكري ، حيث تعتبر هذه القائمة وسيلة تستخدمها الإدارة داخلياً لإبراز ما تملكه المنظمة من المعرفة والمعلومات والبنية التحتية ، كما أنها تستخدم كأداة إيصال مع العملاء الحاليين والمرتقبين إلي جانب أنها أداة تمد المستثمرين بمعلومات دقيقة عن القيمة الحقيقية للمنظمة .

٤- وبالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث علي أسلوب الدراسة النظرية من خلال مراجعة الدوريات والأبحاث العلمية التي تناولت قضية رأس المال الفكري ، بالإضافة إلي دراسة وتحليل محتوى التقارير المالية لأكبر (١٨) شركة في السويد ، وتحليل قائمة رأس المال الفكري في (١٧) شركة في الدنمارك .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- عدم وجود اتفاق بين الباحثين والممارسين علي تعريف واضح وشامل لرأس المال الفكري .

٢- أن هناك حاجة ملحة لإدراج قائمة رأس المال الفكري ضمن التقارير المالية للمنظمة علي اعتبار أنها وسيلة تستخدمها الإدارة في تقييم وتطوير المعارف والمعلومات المملوكة للمنظمة ، بالإضافة إلي أنها آداه تستخدم في تزويد الإدارة بإطار متكامل وواضح عن خريطة الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة ، الأمر الذي يساعد علي اتخاذ قرارات سليمة بشأن هذه الموارد البشرية علي سبيل المثال بالتعيين أو الاستغناء أو التدريب .

٣- أن قائمة رأس المال الفكري تعتبر قائمة مكملة للقوائم المالية التقليدية وليست قائمة مستقلة بذاتها ، وتساهم هذه القائمة مع القوائم الأخرى مجتمعه في تقديم صورة متكاملة عن المنظمة بجميع عناصر الثروة التي تمتلكها ، كما أنها أداة هامة لتفسير الاختلاف بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Caddy , ٢٠٠١) والمقدمة بعنوان :

" Intellectual Capital : Recognizing Both , Asset and iabilities"

- **الهدف من الدراسة :**

تحديد الأهمية النسبية للأصول الفكرية Intellectual Assets في بيئة الاقتصاد القائم علي المعرفة ، وتقدير قيمة رأس المال الفكري في شركة Morgan & Banks الأسترالية وتحديد دوره في تنمية القدرات التنافسية لهذه الشركة .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

ركزت الدراسة علي أن الأصول الفكرية تعد أحد أهم عوامل الإنتاج في بيئة الاقتصاد المعرفي ، وقد حدد الباحث في دراسته ثلاثة أركان أساسية للاقتصاد المعرفي هي :

تعاظم أهمية الأصول المعنوية غير الملموسة بالنسبة للأصول المادية الملموسة .

تزايد الطلب بشكل متسارع علي المنتجات المعنوية غير الملموسة الناتجة عن إبداع العاملين .

زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية وظهور قواعد جديدة تحكم تصرفات وممارسات منظمات الأعمال .

صنفت الدراسة الأصول الفكرية إلي أربعة أنواع أساسية هي :

الأصول القائمة علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

Technology- Based Assets.

الأصول القائمة علي قوة العمل المتميزة ذات القدرات الإبداعية

Workforce - Based Assets.

الأصول القائمة علي العلاقات السوقية . Market-Based Assets

الأصول القائمة علي جودة الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة Carporate Organizational & Financial Assets .

اعتمد المؤلف في منهجية الدراسة علي الأسلوب الميداني من خلال تطبيق الدراسة علي منظمة Morgan & Banks والتي تعتبر من أكبر المنظمات في مجال المعرفة في أستراليا وهي مقيدة في بورصة سيدني للأوراق المالية ويمتد نشاطها إلي مجال الاستشارات الإدارية والتنظيمية ، وبالنسبة لعينة الدراسة اعتمد الباحث علي عينة مكونة من (٤٥٠) مفرده من العاملين ، بالإضافة إلي ١٤٠٠٠ عميل من عملاء الشركة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- تبين من خلال الدراسة والتحليل أن رأس المال الفكري يمثل ٧٦٪ من إجمالي الأصول المكونة لمنظمة Morgan Banks وقد أمكن تصوير نموذج الميزانية العمومية للشركة في نهاية عام ٢٠٠٠ بما يتضمنه من أصول فكرية ومعنوية غير منظورة علي النحو التالي :

الأصول	الخصوم
٢٤ ٪ أصول مادية ملموسة	١٥ ٪ حقوق الغير
٧٦ ٪ أصول فكرية (غير ملموسة)	٩ ٪ حقوق الملكية (ملموسة)
xx أصول بشرية	٧٦ ٪ حقوق الملكية (غير ملموسة)
xx أصول هيكلية	xx رأس المال البشري
	xx رأس المال الهيكلي
١٠٠٪	١٠٠٪

٢- أن رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لمنظمات الأعمال مع أخذ الظروف الاقتصادية والسياسية وعوامل الصناعة والتدخل الحكومي في الحسبان وتحديد درجة تأثيرها علي القيمة السوقية للمنظمة

خلال فترة زمنية معينة .

٣- أن رأس المال الفكري يمثل العنصر الحاكم في تنمية القدرات التنافسية لاسيما في المنظمات القائمة علي المعرفة Knowledge Companies وصناعات التقنية العالية High Tech وأيضاً المنظمات التي يكون للإنسان دور جوهري وهام في استمرارها ونجاحها .

٢- دراسة (Seviby , ٢٠٠١) والمقدمة بعنوان :

" Measuring Intangibles & Intellectual Capital Emerging first Standard"

- **الهدف من الدراسة :**

استهدفت الدراسة قياس الأصول المعنوية وتحديد خصائصها ، وتحديد قيمة رأس المال الفكري من منظور حملة الأسهم ، بما يساهم في تحديد القيمة الفعلية لأصول المنظمة ، بالإضافة إلي دراسة وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والتحديات الإدارية المعاصرة وتحديد أثر ذلك علي قدرات المنظمة التنافسية .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركزت الدراسة علي النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري ، حيث تناولت الدراسة مجموعة من النماذج في هذا المجال أهمها : نموذج Buren & Hork والذي يسعى لتقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة من خلال تحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم منتجات إبتكارية ، ونموذج مقياس الأداء المتوازن والذي يحقق التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لرأس المال الفكري .

٢- تناولت هذه الدراسة بعض النماذج الخاصة لقياس رأس المال الفكري في بعض الشركات العالمية ، مثل شركة إريكسون للاتصالات ونموذج شركة رامبول ونموذج سكانديا ، وقد ركزت الدراسة علي النموذج الأخير بشكل خاص والذي يعكس خمسة أبعاد عند قياس رأس المال الفكري وهي : التركيز المالي Financial Focus ، التركيز علي العملاء Customers Focus ، والتركيز علي العمليات Processes Focus ، التركيز علي التجديد والتطوير Renewal and Development

Focus ، والتركيز علي الموارد البشرية .

٣- قام الباحث من خلال دراسته بتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصر مثل العولمة وإعادة الهندسة والجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي .

٤- اعتمد الباحث في منهجية الدارسة علي أسلوب الدراسة الميدانية ، حيث تمثل مجتمع البحث في العاملين في (٥) شركات هولندية تعمل في مجالات الإلكترونيات والنقل والخدمات العامة ، وبالنسبة لعينة البحث فقد اعتمد الباحث علي عينة مكونة من (٤٨٠) مفردة من المديرين والعاملين في هذه الشركات .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- يجب أن يتم الاعتماد علي أسلوب التقدير الشخصي إلي جانب التقدير الموضوعي عند تقييم الأصول الفكرية نظراً لصعوبة استخدام أدوات التقييم الموضوعية بمفردها .

٢- عدم إمكانية فصل الأصول المعنوية كعناصر مستقلة عن باقي الأصول .

٣- إن قياس الأصول الفكرية غير الملموسة يوفر معلومات إدارية حيوية عن الأصول الاستراتيجية للشركة .

٤- تعد مقاييس السوق والأصول البشرية هما مركز الاهتمام في نظام قياس الأصول الفكرية .

٥- إن الأصول الفكرية في الشركات محل الدراسة نادراً ما يشار إليها في التقارير السنوية .

٦- إن التفاعل الإيجابي بين التحديات الإدارية المعاصر مثل إدارة الجودة الشاملة والعولمة والتخطيط الاستراتيجي باعتبارها متغير مستقل ورأس المال الفكري باعتباره متغير وسيط سوف يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق رضاء العملاء وتحقيق التميز التنافسي باعتبارها متغير تابع .

٣- دراسة (Malhotra , ٢٠٠١) والمقدمة بعنوان :

" Knowledge Assets in The Global Economy : Assessment of National Intellectual Capital"

- **الهدف من الدراسة :**

تحديد أهمية المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري في شركات صناعة الإلكترونيات خاصة في ظل اختفاء الحدود بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وتزايد التعقيد في أجواء العمل واضطرابها ، بالإضافة إلي تحديد أفضل الأساليب لتنمية الأصول غير الملموسة وأثر ذلك علي الاحتفاظ بعملاء الشركة وتحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage قوية في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناولت هذه الدراسة إدارة المعرفة باعتبار أنها عملية تنظيمية متكاملة تقوم بتوجيه نشاطات الشركة للحصول علي المعرفة وتخزينها وتطويرها واستخدامها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

٢- ركزت الدراسة علي أن إدارة المعرفة Knowledge Management تعد هي العملية المسئولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري .

٣- ركزت الدراسة علي أن تنمية الأصول الفكرية مثل التعلم المستمر والمعرفة المشتركة واستمرارية فرق العمل ، وتخفيض العناصر الفكرية السلبية مثل التدريب غير المخطط وجمود الهيكل التنظيمي والخبرات المتقادمة تعتبر هي الأساس في إدارة وتنمية رأس المال الفكري .

٤- اعتمد الباحث علي الأسلوب الميداني في إجراء الدراسة من خلال تطبيق الدراسة علي العاملين في (١٠) شركات أمريكية في مجال الإلكترونيات ، حيث تم استقصاء عينة مكونة من (٨٤) مديراً وخبيراً في مجالي الموارد البشرية والشئون المالية في الشركات موضع الدراسة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- أن حسن إدارة المعرفة وتنظيمها يساهم في بناء منظمات ذات أداء مرتفع ، ويتحقق ذلك من خلال إثراء معلومات رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتطوير .

٢- يمكن تنمية رأس المال الفكري من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وذلك عن طريق خلق البيئة المناسبة لذلك ومعالجة حالات الإحباط التنظيمي التي تواجه العاملين .

٣- أن العمل بروح الفريق وإثارة التحدي بين العاملين يساهم بشكل كبير في المحافظة علي الأصول الفكرية المتميزة المملوكة للمنظمة .

٤- إن تنمية رأس المال الفكري تعتبر من أهم مقومات تحسين الوضع التنافسي لشركات صناعة الإلكترونيات .

٤- دراسة (Brennan , ٢٠٠٢) والمقدمة بعنوان :

" Intellectual Capital : Current and Policy Implications Capital"

- **الهدف من الدراسة :**

تحليل مسببات القيمة Value Drivers في العديد من المنظمات الصناعية ، وتحديد أهم العوامل التي تساهم في خلق قيمة لرأس المال الفكري ، كما تهدف الدراسة إلي تحديد أثر رأس المال الفكري علي الأداء الكلي بوصفه وسيطاً بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركزت الدراسة علي تحليل مدخل القيمة المضافة Value Added Approach باعتباره من أهم مداخل تقييم رأس المال الفكري ، حيث يسمح هذا المدخل للأطراف الخارجية بوضع قيمة عادلة للمنظمة .

٢- تحليل المسببات الرئيسية لقيمة المنظمة ، حيث تناولت الدراسة سبعة

عناصر أساسية تساهم في تحديد قيمة المنظمة وهي : التكنولوجيا ، الأداء البيئي ، التحالفات ، جودة العملية ، الاستثمار في العلامة التجارية ، رضاء العملاء والابتكار .

٣- دراسة أهم النماذج التي تحاول تحديد مساهمة العنصر البشري في المنظمة وتحليل الأساليب المستخدمة في قياس العائد علي الاستثمار في الموارد البشرية.

٤- اعتمد الباحث في دراسته علي الأسلوب الميداني من خلال تطبيق الدراسة علي ثلاثة شركات أمريكية هي : شركة Oracle لخدمات وبرامج الكمبيوتر ، شركة E M C للإلكترونيات ، وشركة Worner Lambert لصناعة الأدوية ، حيث تم استقصاء عينة مكونة من (٣٦٤) مفردة من العاملين في هذه الشركات ، بالإضافة إلي عينة من العملاء شملت ٨٠٠٠ عميل .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- علي الرغم من مساهمة مدخل القيمة المضافة في تقديم بعض المؤشرات التي تحاول التغلب علي صعوبة قياس راس المال الفكري ، إلا أنه مازال هناك بعض العناصر التي تضيف قيمة للمنظمة ولكن يصعب وضع قيمة مالية لها مثل درجة ولاء العملاء وسمعة المنظمة في السوق .

٢- من خلال استقصاء آراء عملاء الشركات موضع الدراسة تبين أن أهم ثلاثة مسببات لقيمة المنظمة هي علي الترتيب : رضاء العملاء ، المقدرة علي جذب عمالة ماهرة والابتكار .

٣- أن تفعيل رأس المال الفكري يعد عاملاً محورياً وأساسياً لنجاح واستمرار المنظمة في المستقبل .

٤- أن خلق قيمة لرأس المال الفكري يعتمد في المقام الأول علي الهيكل الكلي لعمالة المنظمة ، حيث أن العنصر البشري يمثل طاقة ذهنية Brain Power وقدرة فكرية Cognitive ومصدر للمعلومات والابتكار Innovation ، فهو العنصر القادر علي التحول إلي تصرفات مربحة ويعد المسئول جزئياً عن نتائج المنظمة

وسمعتها في السوق .

٥- أن المقاييس التي تعتبرها الإدارة هامة ومؤثرة في قيمة المنظمة قد لا تمثل السلوك الفعلي للعملاء والدليل علي ذلك أن أهم مقياس تم التوصل إليه نظريا هو الابتكار في حين أن النتائج الميدانية تشير إلي أن أهم مقياس هو رضاء العملاء.

٥- دراسة (Kossovsky , ٢٠٠٢) والمقدمة بعنوان :

" Fair Value of Intellectual Capital"

- **الهدف من الدراسة :**

تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ، مع بيان دور إدارة المعرفة في استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري والتي تتمثل في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة ، بالإضافة إلي تحديد أهم العوامل التي تساعد علي تنمية رأس المال الفكري .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناولت الدراسة مكونات رأس المال الفكري ، حيث تم تقسيمه إلي ثلاث مكونات رئيسية هي القدرات المعرفية للعنصر البشري والملكية الفكرية Intellectual Property والأصول الناتجة عن علاقة الشركة بالعملاء .

٢- ركزت الدراسة علي إنتاجية المعرفة ، حيث تناول الباحث قيمة المعرفة باعتبار أنها الأساس لأنشطة إنتاج الثروة في المنظمة .

٣- تناول الباحث في دراسته تحديد العوامل التي تساعد علي تنمية رأس المال الفكري وخاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري منها .

٤- قام الباحث بإجراء الدراسة بالتطبيق علي أربعة شركات هي : شركة Yahoo لخدمات وبرامج الكمبيوتر ، شركة TIM للاتصالات ، شركة SUN Micro Systems لأجهزة الكمبيوتر ، وشركة Colegate Palmoive لمنتجات العناية الشخصية ، وقد اعتمد الباحث في دراسته علي عينه مكونة من (٨٦) مفردة

من العاملين بالشركات موضع الدراسة بالإضافة إلي عينة مكونة من ٢٠٠٠ مفردة من عملاء هذه الشركات .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعرفة وراس المال الفكري ، حيث أن إدارة وتنظيم المعرفة بساهم في تشجيع الإبداع والابتكار ، وأن تدخل المعرفة في جميع المستويات يؤدي إلي تنمية رأس المال الفكري وبالتالي زيادة الكفاءة الكلية للمنظمة .

٢- يوجد لدى الشركات موضع الدراسة أصولاً فكرية جوهرية مثل براءات الاختراع ، علامات تجارية متميزة وقواعد منظمة للبيانات .

٣- أشارت نتائج الدراسة إلي ارتفاع نسبة القيمة السوقية إلي القيمة الدفترية بالشركات موضع الدراسة ، الأمر يعكس امتلاك هذه الشركات لأصول فكرية بقيم كبيرة ، ومثال علي ذلك أن النسبة المذكورة وصلت إلي ١٤,٣ : ١ في شركة Yahoo و ٤٥ : ١ في شركة TIM ، بينما وصلت إلي ٦٢ : ١ في شركة Micro Systems .

٤- أن أهم العوامل التي تساعد علي تنمية رأس المال الفكري والمرتبطة بالعنصر البشري تشمل : إثارة الأسئلة ، المشاركة في الرأي ، التحفيز المادي والمعنوي ، ممارسة التحليل وتحقيق الاستقلالية .

٦- دراسة (Marr & Schiuma , ٢٠٠٣) والمقدمة بعنوان :

" Intellectual Capital : Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assest "

- **الهدف من الدراسة :**

تحديد أثر راس المال الفكري علي الأداء الكلي في شركات جلاكسو ومايكروسوفت وأوراكل والتي تمتلك قدرات معرفية متميزة ، وتقييم دور رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد New Economy الذي يعتمد بصفة أساسية علي مجتمع المعلومات والتكنولوجيا والابتكار .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركزت الدراسة علي أن رأس المال الفكري يعتبر أداه هامة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد قيمة المنظمة وتقييم أدائها الاقتصادي .

٢- معالجة عناصر رأس المال الفكري وإدارتها لتحويلها من قيم غير ظاهرة إلي قيم ملموسة مثل البرامج الجاهزة Software ، ومن خلال ذلك يتحول رأس المال الفكري إلي قيمة مضافة للمنظمة تساهم في تحسين أدائها الاقتصادي بصورة كلية .

٣- تقدير قيمة رأس المال الفكري بالنسبة للقيمة الكلية للمنظمة مع الاستعانة بالعديد من النماذج المطبقة في بعض الشركات العالمية والتي قدمت المبادرة في هذا المجال .

٤- وبالنسبة لمنهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث علي مراجعة الدراسات العلمية المتخصصة التي تناولت رأس المال الفكري وتقييم دوره في بيئة الأعمال القائمة علي المعرفة ، بالإضافة إلي مراجعة النماذج القوائم والتقارير الخاصة بشركات جلاكسو ومايكروسوفت وأوراكل .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- إن قيمة رأس المال الفكري تبرز بصفة خاصة في الشركات كثيفة المعرفة والتي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة مثل شركات تكنولوجيا المعلومات .

٢- إن قيمة المنظمة يجب ألا تقتصر علي ما تمتلكه من أصول مادية Tàngible Assets بل يجب أن تشتمل أيضاً علي الأصول المعنوية غير الملموسة Intangible Assets وما تتضمنه من أنشطة خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية للمنظمة .

٣- أظهرت نتائج تحليل القوائم والنماذج والتقارير الخاصة بشركة جلاكسو ومايكروسوفت وأوراكل أن هذه الشركات تمتلك ثروة أكبر مما يذكر في ميزانياتها بقيم هائلة ، حيث وجد أن العناصر المذكورة في القوائم المالية لهذه الشركات تمثل

حوالي ١ : ١٠ فقط من القيمة الحقيقية ، وهذا يعني أن ٩٠٪ من القيمة ترجع إلي امتلاك قيمة كبيرة من رأس المال الفكري .

٧- دراسة (Rylander & Jacobsen , ٢٠٠٣) والمقدمة بعنوان :

" Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital "

- **الهدف من الدراسة :**

البحث عن مجموعة من الطرق والأساليب اللازمة لتنمية وتطوير رأس المال الفكري وزيادة فاعليته من خلال الاستناد لأمثلة واقعية لشركات عالمية كبرى ، ومحاولة التوصل إلي معايير ومؤشرات محددة لقياس الأصول الفكرية في منظمات الأعمال الحديثة التي تعتمد علي المعرفة والتكنولوجيا مع بيان اثر رأس المال وانعكاساته علي الأداء التنظيمي في بيئة الاقتصاد المعرفي K - Economy Environment .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- دراسة وتحليل عملية التكامل بين العناصر الفرعية لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء ومحاولة قياس كل منها علي حده .

٢- ركز الباحث علي قضية إتاحة الفرصة للعاملين للابتكار اللامحدود كمدخل أساسي لتنمية وتطوير رأس المال الفكري والذي يعد بدوره الأساس في إحداث طفرة في الأداء التنظيمي .

٣- اعتمد الباحث في منهجية الدراسة علي الأسلوب الميداني ، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين في ثلاث شركات عالمية كبرى هي : I B M ، مايكروسوفت وشركة AT & T ، وفيما يتعلق بحجم العينة فقد اعتمد الباحث علي عينة مكونة من (٣٨٠) مفرده من العاملين في الشركات موضع الدراسة.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- وجود علاقة معنوية قوية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في

منظمات الأعمال القائمة علي المعرفة .

٢- أن راس المال الفكري في عصر المعرفة يمثل الأصل المركزي في ميزانية الشركات وأن جميع الأصول الأخرى مثل المخزون والموارد المادية والآلات تعتبر أصول ثانوية .

٣- من أهم مؤشرات قياس الأصول الفكرية في الشركات موضع الدراسة : تكلفة التدريب ، القيمة المضافة لكل جنيه أجر ، تكلفة تكنولوجيا المعلومات لكل جنيه مبيعات ومعدل النمو في الحصة التسويقية .

٤- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يتم تفعيلة من خلال تحديد وتقييم مستويات الذكاء والابتكار داخل المنظمة وإيجاد نظام فعال لمكافأة المبدعين والمبتكرين .

٥- أنه مع بداية القرن الواحد والعشرين سوف يحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الرأسمالي .

٨- دراسة (Allen , ٢٠٠٣) والمقدمة بعنوان :

" The Value Evaluation : Addressing Larger Implicationa of an Intellectual Capital and Intangible "

- **الهدف من الدراسة :**

تقدير قيمة رأس المال الفكري في ثلاث شركات عالمية تعمل في مجال الاتصالات ، مع تحديد أهم خصائص الأصول الفكرية غير الملموسة التي تمتلكها هذه الشركات ، والعمل علي التوصل إلي أفضل الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية رأس المال الفكري في الشركات ذات التقنية العالية في مجال المعلومات .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناولت الدراسة مفهوم ومكونات رأس المال الفكري ، حيث تبنت الدراسة المفهوم الذي يرى أن رأس المال الفكري يعتبر مجموعة من الأصول

المعرفية غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتساهم مساهمة فعالة في تحسين وضعها التنافسي ، كما تبنت الدراسة التقسيم التي يصنف رأس المال الفكري إلي أربعة مكونات أساسية هي : الأصول السوقية ، الأصول البشرية ، أصول الملكية الفكرية وأصول البنية التحتية .

٢- ركزت الدراسة علي قياس وتقييم رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة في ثلاثة شركات عالمية في مجال الاتصالات هي : شركة Nokia (Finland) ، شركة America online وشركة Ericsson (Sweden) .

٣- ركز الباحث في دراسته علي تحديد أهم سمات وخصائص رأس المال الفكري وكيفية تنميته من خلال الاستعانة بالدراسات العلمية المتخصصة في هذا المجال والاعتماد علي بعض النماذج والتقارير في الشركات العالمية الرائدة التي نجحت في قياس رأس مالها الفكري .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- أن الشركات موضع الدراسة تمتلك رأس مال فكري بقيم كبيرة ويتضح ذلك من خلال الفروق الكبيرة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لهذه الشركات فقد كانت النسبة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية في شركة Ericsson ١ : ١,٢٤ ، وقد وصلت هذه النسبة في شركة America Online إلي ١ : ٣٤ ، أما في شركة Nokia فقد وصلت النسبة إلي ١ : ٤٢ ، الأمر الذي يعكس تزايد أهمية رأس المال الفكري في الشركات التي تعتمد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٢- من أهم المؤشرات التي تم التوصل إليها لقياس رأس المال الفكري ما يلي : عدد المشروعات الابتكارية خلال العام ، تكلفة البحوث التطوير ، عدد العاملين المؤهلين ذوي القدرات المعرفية ، معدل النمو في الحصة السوقية وعدد براءات الاختراع .

٣- من خلال دراسة وتحليل رأس المال الفكري في الشركات الثلاثة المذكورة أعلاه تبين أن أهم سمات وخصائص الأصول الفكرية بهذه الشركات هي : أنها

أصولاً غير ملموسة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد وأن هناك صعوبة في فصل مكونات هذه الأصول عن بعضها البعض ، كما أن هناك صعوبة في قياس وتقييم هذه الأصول ، وأخيراً تمثل هذه الأصول أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال .

٤- يمكن تنمية وتطوير أصول راس المال الفكري من خلال خلق الابتكار وتدفق وتداول المعرفة ودعم عمليات التراكم المعرفي من خلال البحوث والتطوير وتشجيع التعلم .

٩- دراسة (Walter , ٢٠٠٣) والمقدمة بعنوان :

" The Skills Competence Approach to Human Capital Management "

- **الهدف من الدراسة :**

التوصل إلي نموذج فعال لإدارة رأس المال البشري Human Capital بما يؤدي إلي تحقيق أثر إيجابي علي تنمية القدرات التنافسية في المجالات البشرية والمعلوماتية والقيادية ، بالإضافة إلي تصميم ميزانية عمومية مقترحة لراس المال الفكري تعتبر مرشد لإدارة المنظمات عند قياس وتقييم أصولها الفكرية .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- تناولت الدراسة مفهوم رأس المال البشري باعتباره أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري Intellectual Capital ، ويرى الباحث في دراسته أن رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات المخزونة في عقول الأفراد ، بالإضافة إلي القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والقدرة علي الإبداع والابتكار Innovation .

٢- قسم الباحث رأس المال الفكري في المنظمة إلي قسمين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، ويرى الباحث أن المعرفة الكامنة في عقول الأفراد تمثل رأس مال بشري وتتحول هذه المعرفة إلي رأس مال هيكلي فقط عندما يتم نقلها وتحويلها إلي مستندات متنوعة .

٣- ركز الباحث علي أن الإنفاق علي رأس المال البشري يعتبر استثمارا إيجابيا علي عكس النظرة التقليدية التي ترى أن الأموال التي تنفقها المنظمات علي الموارد البشرية يتم معالجتها في الحسابات باعتبارها تكلفة .

٤- تناول الباحث أهم مقومات الإدارة الفعالة لرأس المال البشري بالإضافة إلي محاولة تصميم ميزانية عمومية مقترحة لراس المال الفكري ، مع التركيز بشكل خاص علي العناصر المرتبطة بالموارد البشرية والتي يجب إدراجها ضمن هذه الميزانية.

- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- من خلال تطبيق الدراسة علي (٨) شركات أمريكية متنوعة تعمل في مجالات الإلكترونيات وخدمات وبرامج الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات تبين أن أهم الأبعاد التي يجب أن يتضمنها النموذج الفعال لإدارة رأس المال البشري تركز علي :

أ- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر استثمارات قي رأس المال البشرى.

ب- أن الأفراد يملكون مهارات وخبرات ومعارف ذات قيمة اقتصادية للمنظمة.

ج- أن رأس المال البشري يكون له سعر في السوق .

د- أن القيمة الاقتصادية الحالية للفرد تحدد علي أساس القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منه .

٢- أن الكفاءة في إدارة رأس المال البشري تعتبر هي أهم العوامل المحددة لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، ويتضح ذلك من القيم الضخمة لرأس المال الفكري في الشركات موضع الدراسة والتي تتعدى فيها قيمة رأس المال الفكري ٦٥٪ من إجمالي الأصول .

٣- بدراسة وتحليل التقارير والقوائم المالية بالشركات موضع الدراسة بالإضافة

إلي مراجعة سجلات الموارد البشرية وآراء القائمين علي إدارتها تبين أن أهم العناصر المرتبطة بالموارد البشرية والتي تدخل ضمن نموذج الميزانية العمومية غير المنظورة The Invisible Balance Sheet لرأس المال الفكري تشمل :

- فرق عمل مستمرة ومتكاملة .
- التدريب المخطط .
- التعلم المستمر .
- المهارات والمعارف المتراكمة والمتنوعة .
- الخبرات المحدثة .
- القدرات الابتكارية والإبداعية .
- العلاقة الإيجابية بالعملاء .
- العلاقة الهيكلية مع الموردين .
- نظم المعلومات التي تتسم بالحداثة .

١٠- دراسة (Petty & Guthrie , ٢٠٠٤) والمقدمة بعنوان :

" How to Measure and Organization's Intellecual Capital "

- **الهدف من الدراسة :**

وضع إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمات المتواجدة في بيئة الاقتصادي المعرفي ، ومحاولة تحليل وتصنيف رأس المال الفكري لمكوناته وعناصره الفرعية ، والتوصل إلي مجموعة من المعايير والمؤشرات الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقييم كل عنصر فرعي منها .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركز الباحث علي القياس الموضوعي للأصول الفكرية علي أساس إجمالي أو كلي Totality من خلال الاستعانة بالبيانات المنشورة بالقوائم المالية لمنظمات

الأعمال والتعرف علي أسعار أسهم المنظمة في بورصة الأوراق المالية خلال مدى زمني يتراوح من ٢ – ٤ سنوات ، كما أكد الباحث علي أهمية تحديد المكونات الأساسية للأصول الفكرية حسب ظروف وإمكانيات كل منظمة والعمل علي إيجاد معايير ومؤشرات موضوعية لقياس كل مكون منها .

٢- يتفق الباحث في دراسته مع العديد من الدراسات السابقة التي تعرضت لقياس الأصول الفكرية والتي تصنف الأصول الفكرية إلي ثلاثة مكونات رئيسية هي: الأصول البشرية والأصول الهيكلية وأصول القدرة التفاعلية الناتجة عن علاقة الشركة بالعملاء .

٣- ركز الباحث علي ضرورة عرض مكونات رأس المال الفكري ضمن تقارير مالية خاصة لا تخضع لمراجعة خارجية وتدخل ضمن ملحقات القوائم المالية التقليدية المنشورة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- من خلال تطبيق الدراسة علي (٥) شركات أمريكية تعمل في مجالات الإلكترونيات والنقل والخدمات المالية والاتصالات وصناعة البرمجيات تبين أن هناك صعوبة في قياس العديد من عناصر رأس المال الفكري بهذه الشركات نظراً لأنها تتسم بالتعقيد Complexity وعدم التأكد مثل رأس مال العلاقات والذي يتناول علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين والحكومة والوسطاء .. الخ .

٢- أن عناصر رأس المال الفكري تقع خارج الميزانية العمومية Off - Balance Sheet للشركات موضع الدراسة ، حيث يتم إدراج هذه العناصر ضمن تقارير وقوائم مالية خاصة ملحقة بالميزانية العمومية للشركة .

٣- من أهم المعايير والمؤشرات التي تم التوصل إليها لقياس وتقييم مكونات رأس المال الفكري ما يلي :

أ- **مؤشرات قياس رأس المال البشري** : القيمة المضافة لكل عامل ، رضاء

العاملين ، كفاءة القيادة ، درجة التعلم ، تكاليف التدريب وتكاليف الأفكار الجديدة المتولدة عن العاملين .

ب- **مؤشرات قياس رأس المال التنظيمي** : نفقات تكنولوجيا المعلومات كنسبة من النفقات الإدارية ، معدل تحديث قواعد البيانات وجودة أداء المنظمة (مثل الحصول علي الأيزو ٩٠٠٠) .

ج- **مؤشرات قياس رأس مال العلاقات** : مقدار النمو في المبيعات ، متوسط المبيعات لكل عميل ، تكاليف ما بعد البيع ودرجة رضاء العملاء .

١١- دراسة (Robert , ٢٠٠٤) والمقدمة بعنوان :

" Effectively Managing Intellecual Capital : Critical Shallenge for Human Resources"

- **الهدف من الدراسة :**

تحديد متطلبات الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري ، مع تحديد التغيرات الواجب إحداثها في الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية علي اعتبار أن القدرات المعرفية والابتكارية للعنصر البشري تعد هي الدعامة الأساسية لتنمية رأس المال الفكري .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

١- ركز الباحث في الدراسة علي أن إدارة رأس المال الفكري قد ظهرت في كثير من الأبحاث تحت مسمى إدارة المعرفة ، وقد اتفق الباحث في دراسته مع هذا الاتجاه .

٢- تناول الباحث قضية تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge Creation ، حيث يرى أن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة.

٣- ركز الباحث علي منهج الإدارة بالمعرفة من خلال تحديد مجموعة من

المراحل والخطوات التي يجب إتباعها حتى يمكن ضمان تدفق المعرفة في جميع المستويات بطريقة علمية سليمة .

٤- ركز الباحث علي دراسة الأساليب الحديثة لإدارة العنصر البشري كأحد العوامل المؤثرة علي تنمية رأس مال الفكري .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- توصل الباحث من دراسة وتحليل النماذج والتقارير والهياكل التنظيمية في أكبر عشرة شركات أمريكية في مجال خدمات وبرامج الكمبيوتر إلي أن الممارسات الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة تتمثل في :

أ- التحول من النظم المركزية التي تعتمد علي احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد إلي النظم اللامركزية التي تستند إلي انتشار وتدفق المعرفة في جميع المستويات .

ب- التركيز علي العمل الجماعي من خلال العمل وخاصة فرق العمل المدارة ذاتيا Self - Managed Teams .

ج- تغيير قنوات الاتصال من القنوات الرأسية إلي القنوات الأفقية الجانبية .

د-البحث الدائم عن المعرفة والدخول في ساحة منظمات التعلم Learning Organizations .

هـ- تبني إستراتيجيات إدارية أكثر مرونة .

و- تزايد استخدام الأنظمة المتكاملة للارتقاء بالأداء .

ز- الاتجاه نحو إعادة الهندسة Reengineering وتخفيض الحجم Downsizing.

٢- أن أهم التغيرات الواجب إحداثها في الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة العنصر البشري والتي قد تساهم في تنمية رأس المال الفكري تشمل :

أ- تخويل العاملين سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية .

ب- التأثير علي العاملين من خلال الإقناع والتفاوض بدلاً من الإجبار والإكراه .

ج- التشجيع علي الإبداع والابتكار وتوفير المناخ الداعم لذلك مع ضرورة وضع نظام فعال لتحفيز المبدعين .

د-التعامل مع الموظفين والمرؤوسين علي أنهم عملاء وزبائن للشركة .

٣- أن الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة والقادرة علي تنمية المشروعات الابتكارية للمنظمة تعتبر هي العنصر الحاكم لتنمية وتطوير رأس المال الفكري وبالتالي فإنها تعتبر الأساس في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة .

١٢- دراسة (Liebowitz & Suen , ٢٠٠٤) والمقدمة بعنوان :

" Developing Knowledge management Metrics for Measuring Intellectual Capital"

- **الهدف من الدراسة :**

تقديم نموذج مقترح لاختبار وتقييم قدرة المنظمات علي إدارة المعرفة بغرض البحث عن أفضل الطرق لتنمية رأس المال الفكري ، بالإضافة إلي تحديد أهم العوامل المؤثرة علي نجاح أو فشل المنظمات في إدارة المعرفة .

- **الجوانب التي تناولتها الدراسة :**

ركزت الدراسة علي تحديد الخطوات العملية لإدارة المعرفة ، وقد شملت هذه الخطوات ما يلي :

- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المنظمة .
- تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة .
- المعرفة حول العميل .
- التعلم من الآخرين .

هـ- شراء المعرفة الخارجية .

الإبداع والابتكار والبعد عن القوالب النمطية .

ز- تطوير ثقافة التعلم .

ح- تصميم نظم معلومات جديدة .

طور الباحث بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة The American Producitivity & Ouality Center أداة لاختبار قدرة منظمات الأعمال علي إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة Knowledge management Assessment Toll وتشتمل هذه الأداة علي مجموعة من الأسئلة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

هل المنظمة تقيس وتتابع بشكل مستمر قيمة رأس المال الفكري .

هل يساهم جميع العاملين في المنظمة في عملية تراكم المعرفة داخل المنظمة .

هل هناك نظام فعال لتحفيز المبدعين والمبتكرين .

هل توفر إدارة المنظمة البيئة المناسبة لضمان سريان المعرفة في جميع المستويات في المنظمة .

هـ- هل نظام العمل مرن بما يسمح بإتاحة الفرصة لتقديم مشروعات مقترحة لمنتجات مبتكرة .

بالإضافة لما سبق فقد ركز الباحث علي تحديد العوامل التي تضمن نجاح إدارة المعرفة وبالتالي تنمية رأس المال الفكري مع الإشارة إلي الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلي فشل برامج إدارة المعرفة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

١- علي الرغم من الأهمية المتزايدة للمعرفة كمصدر حيوي لتحقيق التميز التنافسي إلا أن هناك فهماً محدوداً لكيفية خلق وإدارة المعرفة بصورة ديناميكية في العديد من منظمات الأعمال .

٢- أن أهم العوامل التي تضمن نجاح برامج إدارة المعرفة ، وبالتالي تنمية رأس المال الفكري تشمل : دعم عمليات الابتكار والتأكيد علي فرص التعلم المستمر للأفراد ، تشجيع العمل بروح الفريق ، توافر نظام فعال ومتطور للمعلومات

والاتصالات ، تنمية وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم والتركيز علي تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .

٣- أن أهم الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلي فشل برامج إدارة المعرفة وبالتالي تقليص دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة تشمل : الاعتماد علي المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي ، تجاهل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة وهو الإبداع والابتكار ، عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية ، إحلال الاتصال التكنولوجي بدلاً من التفاعل البشري والتصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم .

ثالثاً : التعليق علي الدراسات السابقة :

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة التي تمت في مجال رأس المال الفكري يمكن للمؤلف التوصل إلي الاستنتاجات التالية :

تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية غير الملموسة مقارنة بالأصول المادية الملموسة ، خاصة في ظل التطورات الحالية التي تمر بها منظمات الأعمال والتي تتميز بسيادة ظاهرة العولمة والثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . وفي هذا الشأن تتفق دراسة (زغلول ، ٢٠٠٢) مع دراسة (Rylander , ٢٠٠٣) علي أن الأصول الفكرية يجب أن تمثل الأصول المركزية في ميزانية الشركات في ظل عصر المعرفة وأن تكون جميع الأصول الأخرى مثل الآلات والمخزون والموارد المادية أصولاً ثانوية .

أن هناك صعوبة في قياس رأس المال الفكري ، حيث يتفق علي ذلك دراسة (Sveiby, ٢٠٠١) ودراسة (علي ، ٢٠٠٣) ، حيث يرى (Sveiby) أنه يجب الاعتماد علي أسلوب التقدير الشخصي عند تقييم الأصول الفكرية نظراً لصعوبة قياس وتقييم هذه الأصول باستخدام أدوات القياس والتقييم الموضوعية ، أما (علي) فيرى أنه علي الرغم من أهمية رأس المال الفكري ودوره في دعم القدرات

التنافسية للمنظمة إلا أن قياسه يعتبر أمرا صعبا ، وتدعم النتيجة التي توصل إليها (Petty, ٢٠٠٤) النتائج التي توصل إليها كل من (علي) و (Sveiby) ، حيث توصل (Petty) إلي أن هناك صعوبة في قياس العديد من عناصر رأس المال الفكري نظراً لأنها تتسم بالتعقيد وعدم التأكد مثل رأس مال العلاقات والذي يتناول علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين .

توجد علاقة إستراتيجية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، حيث يتفق علي ذلك كل من دراسة (Malhotra , ٢٠٠١) ودراسة (Kossovsky , ٢٠٠٢) ودراسة (علي ، ٢٠٠٣) ، حيث يرى الأخير أن الكفاءة في إدارة المعرفة تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري ، الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة ، أما (Malhotra) فيري أن حسن إدارة وتنظيم المعرفة يساهم في بناء منظمات ذات أداء مرتفع وأن ذلك يتحقق من خلال إثراء معلومات رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتطوير ، ويؤكد (Kossovsky) العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، حيث توصل من خلال دراسته إلي أن عملية إدارة المعرفة تساهم في تشجيع الإبداع والابتكار وأن تدخل المعرفة في جميع المستويات يؤدي إلي تنمية رأس المال الفكري وبالتالي زيادة الكفاءة الكلية للمنظمة .

تؤكد العديد من الدراسات السابقة علي أن هناك علاقة طردية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي ، ويتفق علي ذلك كل من دراسة (زغلول ، ٢٠٠٢) ودراسة (Rylander, ٢٠٠٣) ، حيث توصل الأخير إلي أن هناك علاقة معنوية قوية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي ، خاصة في منظمات الأعمال القائمة علي المعرفة مثل IBM وميكروسوفت و AT & T ، أما (زغلول) فقد توصل إلي أن الأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق ملكية فكرية تعد أحد المجالات الأساسية للتحسين والتطوير المستمر في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال ، وبالتالي ضمان نجاح هذه المنظمات في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين .

يتفق غالبية الباحثين علي أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- رأس المال البشري . - رأس المال الهيكلي . - رأس مال العملاء .

ومن أهم الدراسات التي تؤيد هذا التصنيف دراسة (Rylander, ٢٠٠٣) ودراسة (Petty, ٢٠٠٤) ودراسة (عبد المحسن ، ٢٠٠٥) ، ولمزيد من التحليل في هذا الشأن تجدر الإشارة إلي أنه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين علي مفهوم ومكونات رأس المال الفكري ، حيث يختلف الباحثين فيما بينهم حول درجة التفصيل في عناصر رأس المال الفكري ، وقد تبين من استعراض الدراسات السابقة في مجال البحث أن أقل الدراسات تصنيفاً لمكونات رأس المال الفكري كانت دراسة (علي ، ٢٠٠٣) ودراسة (Walter, ٢٠٠٥) ، حيث قسمت رأس المال الفكري إلي عنصرين فقط هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، أما أكثر الدراسات تصنيفاً لمكونات رأس المال الفكري فكانت دراسة (الجندي ، ٢٠٠٥) وقسمت رأس المال الفكري إلي ستة مكونات أساسية هي :

- رأس المال البشري . - رأس المال الهيكلي . - رأس مال العملاء .
- رأس المال التنظيمي . - رأس مال الابتكار . - رأس مال العمليات .

علي الرغم من أهمية جميع العناصر المكونة لرأس المال الفكري ودورها في دعم وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة ، إلا العديد من الدراسات تؤكد علي أن رأس المال البشري يعتبر هو العنصر الرئيسي والحاكم في بناء رأس المال الفكري ، ويتفق علي ذلك كل من دراسة (علي ، ٢٠٠٣) ودراسة (Walter, ٢٠٠٣) ودراسة (Robert, ٢٠٠٤) .

علي الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة علي صعوبة إدراج رأس المال الفكري ضمن القوائم المالية للمؤسسات والشركات ، إلا أن بعض الدراسات قدمت مدخلاً إيجابياً لكيفية معالجة عناصر رأس المال الفكري والتعبير عنها في شكل قيم مالية ، وكان من أهم الدراسات التي قدمت مقترحات في هذا الشأن :

دراسة (Petty, ٢٠٠٠) والتي تركز علي ضرورة عرض مكونات رأس المال الفكري ضمن تقارير مالية خاصة لا تخضع لمراجعة خارجية وتدخل ضمن ملحقات القوائم المالية التقليدية المنشورة .

دراسة (Walter. ٢٠٠٣) والتي تلفت النظر نحو إمكانية إعداد نموذج لميزانية عمومية غير منظورة يشتمل علي عناصر رأس المال الفكري وخاصة العناصر التي ترتبط بالموارد البشرية ذات القدرات الابتكارية.

دراسة (عبد المحسن ، ٢٠٠٥) والتي ترى أن هناك حاجة ملحة لإعداد قائمة رأس المال الفكري ، بحيث يمكن اعتبارها قائمة مكملة للقوائم المالية التقليدية وليست قائمة مستقلة بذاتها .

أشارت بعض الدراسات القليلة وبشكل غير مباشر إلي مجموعة من العناصر التي ترتكز عليها الإدارة الفعالة لراس المال الفكري ، وقد استخلص المؤلف العناصر التالية :

دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار .

توافر نظام فعال ومتطور للمعلومات والاتصالات .

تنمية وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم .

د- تشجيع العمل بروح الفريق وتنمية فرق العمل المدارة ذاتياً .

هـ- التركيز علي تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .

و- التدريب والتطوير المستمر .

ز- مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة إلي المشاركة في العوائد المحققة .

ح- إيجاد نظام فعال لتحفيز المبدعين والمبتكرين .

ط- توافر نظم عمل مرنة تسمح بإتاحة الفرصة لتقديم أفكار ابتكاريه .

ي- مساهمة الجميع في عملية التراكم المعرفي .

ك- توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار .

ل- تطبيق استراتيجية ملاءمة لإدارة العلاقة مع العملاء وكافة الأطراف الخارجية في الأجل الطويل .

وعلي الرغم من أهمية النتائج التي خرج بها المؤلف من الدراسات السابقة ، إلا أن هناك بعض الملاحظات علي هذه الدراسات والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

١- يعتبر التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية هو الأساس لبناء وتكوين رأس المال الفكري وعلي الرغم من أهمية ذلك فلم تتناول أي من الدراسات السابقة هذه القضية وسوف يعالج المؤلف هذا الأمر في الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري والذي سوف يقوم المؤلف بعرضه بعد الإطار النظري للمفاهيم والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري .

٢- علي الرغم من المحاولات العديدة التي قدمها الباحثين لقياس رأس المال الفكري ، إلا أن أغلب المقاييس التي قدمها هؤلاء الباحثين كانت مقاييس عامة يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات لتقييم الأداء الكلي لمنظمات الأعمال وليست مقاييس محددة يمكن الاستعانة بها في قياس وتقييم رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة ، وسوف يعالج المؤلف هذه الفجوة من خلال عرض قائمة مقترحة بالمعايير والمؤشرات التي قد تساعد في قياس رأس المال الفكري.

٣- ركزت معظم الدراسات السابقة علي وضع إطار مفاهيمي لراس المال الفكري يتضمن مفهومه وأهميته ومكوناته ، بالإضافة إلي بعض المحاولات التي تمت لقياسه ، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق بشكل متعمق لموضوع إدارة رأس المال الفكري أو للمشكلات والمعوقات التي تواجه الشركات والمؤسسات عند إدارة أصولها الفكرية .

٤- علي الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري وخاصة الأجنبية منها ، إلا أنه قد تعرضت دراستان فقط وبشكل غير مباشر لقضية إدارة رأس المال الفكري وكيفية اختبار علاقتها بتنمية القدرات التنافسية ، وهما دراسة (جاد الرب ، ١٩٩٨) ودراسة (Robert, ٢٠٠٤) ، حيث أن الدراسة الأولى

ركزت فقط علي مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز ودون أن تتعرض لكيفية إدارة الجوانب الأخرى لرأس المال الفكري مثل رأس المال الهيكلي (بما يشمله من قواعد وأنظمة المعلومات وبراءات الاختراع والنظم الإدارية والإلكترونية الداخلية والثقافة التنظيمية والعلامات التجارية) ، ورأس مال العلاقات (بما يشمله من علاقة الشركة بالعملاء والموردين والمنافسين وحصة الشركة في السوق والولاء للماركة) ، كما أن هذه الدراسة لم تقم باختبار العلاقة إحصائياً بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال . أما الدراسة الثانية فقد أشارت فقط إلي أهم التغيرات الواجب إحداثها في الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة العنصر البشري والتي قد تساهم في تنمية رأس المال الفكري ، حيث لم تقدم هذه الدراسة إطار أو نموذج لإدارة رأس المال الفكري يمكن الاستفادة منه في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال . وسوف يعالج المؤلف هذه الفجوة من خلال الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري .

٥- تركز معظم الدراسات السابقة عند التعرض لقضية رأس المال الفكري علي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والسعي نحو تكوين خبرات متراكمة وتنمية الرصيد المعرفي للعنصر البشري علي الرغم من أن كل ذلك لا يتعدى كونه جانباً واحداً من جوانب رأس المال الفكري .

وفي إطار ما سبق سوف يحاول المؤلف معالجة الفجوة التي لم تغطيها الدراسات السابقة ، من خلال تقديم إطار متكامل لإدارة رأس المال الفكري يمكن الاعتماد عليه باعتباره المدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال .

***

الفصل الثالث

الاستبيان المرشد للباحثين
عند إجراء دراسات عن رأس المال الفكري

أولاً : الاستبيان المرشد للباحثين عند إجراء دراسات استطلاعية لقضية رأس المال الفكري.

ثانياً : الاستبيان المرشد للباحثين عند إجراء الدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع رأس المال الفكري.

ثالثاً : مقترحات لدراسات في مجال رأس المال الفكري.

الفصل الثالث
الاستبيان المرشد للباحثين
عند إجراء دراسات عن رأس المال الفكري

أولاً : الاستبيان المرشد للباحثين عند إجراء دراسات استطلاعية لقضية رأس المال الفكري

يمكن للباحثين تدعيم الدراسات الاستطلاعية المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري بالعديد من المقابلات الشخصية مع بعض المفردات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، ويفضل أن تكون هذه المقابلات مخططة قدر الإمكان ، حيث يمكن إجراء هذه المقابلات بالاعتماد علي مجموعة من الأسئلة المعدة مقدماً ، ويمكن تحديد هذه الأسئلة مع تصنيفها وفقاً للفئات موضع الدراسة علي النحو التالي :

أولاً : المقابلات الشخصية مع أعضاء الإدارة العليا في منظمات الأعمال :

وتستهدف هذه المقابلات الإجابة علي التساؤلات التالية :

(١) ما هي المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب تطبيقها وترى أنها تتفق مع التغيرات المتلاحقة التي تمر بها منظمات الأعمال المعاصرة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) إدارة الجودة الشاملة ( ) التعلم التنظيمي

( ) إعادة الهندسة ( ) رأس المال الفكري

( ) إدارة المعرفة ( ) الإدارة الإستراتيجية

(٢) يمكن التعبير عن رأس المال الفكري من خلال :

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) العاملين ذوي المهارات المتنوعة.

( ) القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين.

( ) الخبرات المتراكمة في المنظمة ( ) عدد الحاصلين علي شهادات عليا

( ) تدفق المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة

( ) العلاقات الإيجابية مع الأطراف الخارجية ( ) كل ما سبق

(٣) هل تحاول الإدارة العليا تقدير قيمة رأس المال الفكري المتاح لدى الشركة؟

مطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٤) هل هناك صعوبات في قياس رأس المال الفكري بالشركة ؟

مطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٥) هل هناك مشكلات في إدارة رأس المال الفكري في الشركة ؟

مطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٦) ما هي المعوقات التي تؤدي إلي وجود صعوبات في إدارة رأس المال الفكري بالشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) صعوبة قياس رأس المال الفكري

( ) الفشل في إدارة العلاقة مع الأطراف الخارجية

( ) القصور في نظم المعلومات الإدارية بالشركة

( ) القصور في أنشطة وعمليات التدريب

( ) صعوبة استقطاب العمالة ذات القدرات الابتكارية

( ) عدم كفاءة أنشطة البحوث والتطوير

(٧) ما هو العنصر الأكثر أهمية ضمن مكونات رأس المال الفكري بالشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) رأس المال البشري

( ) رأس المال الهيكلي

( ) رأس مال العلاقات

(٨) ما هي العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) القدرات الابتكارية للعاملين

( ) زيادة كفاءة عمليات التدريب

( ) زيادة حجم الاستثمار في المعدات الرأسمالية

( ) دعم أنشطة البحوث والتطوير

( ) التركيز علي تنمية العائد علي الأصول الثابتة

( ) إقامة علاقات هيكلية مع العملاء

( ) دعم عمليات الإبداع والابتكار

( ) تنمية العائد علي الاستثمار في العنصر البشري .

ثانياً : المقابلات الشخصية مع بعض مديري الإدارات في منظمات الأعمال :

حيث يمكن إجراء العديد من المقابلات مع بعض مديري إدارة الموارد البشرية والتسويق ونظم المعلومات بمنظمات الأعمال .

- **وتستهدف هذه المقابلات الإجابة علي التساؤلات التالية :**

(١) ما هي المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إدارة الشركة إلي ترسيخها في أذهان العاملين ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم.

( ) إدارة المعرفة ( ) الجودة الشاملة

( ) رأس المال الفكري ( ) دعم وتمكين العاملين

( ) التخطيط الاستراتيجي ( ) الإدارة الذاتية

( ) التعلم التنظيمي ( ) الإدارة بالنظم

(٢) هل تقوم الإدارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الإبداع والابتكار في الشركة؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٣) يمكن النظر إلي النفقات المرتبطة بالموارد البشرية علي أنها تمثل :

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) تكاليف بدون عائد

( ) عبء علي المنظمة يحقق مردود ضعيف

( ) نفقات استثمارية تدر عائد كبير للمنظمة

(٤) هل تحرص الإدارة العليا علي تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٥) هل تعطي الإدارة العليا اهتماما كافياً بعنصر القدرة علي الابتكار عند اختيار الأفراد للترقية لمناصب أعلى ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٦) هل تهتم بتقديم تقارير للإدارة العليا عن المبدعين والمبتكرين الذين يمثلون رأس مال فكري للشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم ☐ لا

(٧) ما هي العوامل التي تحد من كفاءة إدارة رأس المال الفكري بالشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) عدم تشجيع المبدعين والمبتكرين ( ) ضعف برامج التدريب الإبداعي

( ) ضعف نظام المعلومات بالشركة ( ) صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين

( ) صعوبة قياس رأس المال الفكري ( ) تصميم الوظائف بشكل روتيني

( ) القصور في أنشطة البحوث والتطوير

( ) ضعف العلاقة مع الأطراف الخارجية

(٨) يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تنمية رأس المال الفكري من خلال:

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) تصميم الوظائف بشكل يساعد علي الابتكار

( ) التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية

( ) وضع نظام فعال لمكافأة وتحفيز المبدعين

( ) تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية

( ) بناء نظم فعالة للرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين

(٩) يمكن تنمية القدرات التنافسية للشركة من خلال :

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) السعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات التقنية والقدرات الإبداعية

( ) تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية

( ) تطوير وتحديث نظم المعلومات بالشركة

( ) دعم أنشطة البحوث والتطوير بالشركة

( ) الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

ثالثاً : المقابلات الشخصية مع بعض الفئات الأخرى :

يمكن تدعيم الدراسة الميدانية للباحثين بالعديد من المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين عن أنشطة التدريب والبحوث والتطوير ، بالإضافة إلي بعض المديرين الماليين في منظمات الأعمال .

وتستهدفت هذه المقابلات الإجابة علي التساؤلات التالية :

(١) ما هي أسباب اللجوء للتدريب في الشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) لحدوث انخفاض في الأداء ( ) لحدوث مشكلات طارئة في العمل

( ) لإكساب العاملين مهارات جديدة ( ) لإعداد وتأهيل العاملين الجدد

( ) لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين ( ) لاستنفاذ الميزانية المخصصة للتدريب

(٢) ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب في الشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) مناسبة تماماً ( ) مناسبة ( ) مناسبة إلي حد ما

( ) غير مناسبة ( ) غير مناسبة تماماً

(٣) ما هي أهم مشكلات ومعوقات التدريب في الشركة من وجهة نظرك ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) استخدام أساليب تدريب تقليدية

( ) عدم مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية

( ) عدم دعم الإدارة العليا لنشاط التدريب

( ) ميزانية التدريب غير كافية

( ) الثبات والجمود في برامج التدريب

(٤) ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة لأنشطة البحوث والتطوير في الشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

( ) مناسبة تماماً   ( ) مناسبة   ( ) مناسبة إلي حد ما

( ) غير مناسبة   ( ) غير مناسبة تماماً

(٥) هل تقوم الإدارة المالية بتقدير قيمة رأس المال الفكري في الشركة ؟

المطلوب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظر سيادتكم

☐ نعم   ☐ لا

(٦) ما هي المعايير والمؤشرات المقترحة من وجهة نظرك لقياس وتقييم رأس المال الفكري ؟

أ- ---

ب- ---

ج- ---

د- ---

هـ- ---

ثانياً : الاستبيان المرشد للباحثين عند إجراء الدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع رأس المال الفكري :

حتى يمكن إجراء الدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع رأس المال الفكري ،

فإنه يتم إعداد ثلاث قوائم استقصاء يتم توجيهها لأعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين ، بحيث تتضمن هذه القوائم الإجابة علي تساؤلات تتعلق بكل مما يلي :

- مفهوم رأس المال الفكري الذي يعكس قيم وثقافة الشركة .
- الأهمية النسبية لمكونات رأس المال الفكري في الشركة .
- أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري بالشركة .
- مدى اهتمام الشركة بقياس رأس المال الفكري .
- صعوبات قياس رأس المال الفكري .
- تحديد أكثر العوامل تأثيراً في حالة تبني الاتجاه نحو إدارة رأس المال الفكري .
- أساليب إدارة وتنمية رأس المال الفكري بالشركة .
- تقييم الوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع في الشركة .

قائمة استقصاء موجهة لأعضاء الإدارة العليا بمنظمات

السادة الأفاضل .... أطيب التحية

يهدف هذا الاستقصاء إلي التعرف علي آراء واتجاهات السادة أعضاء الإدارة العليا بشركة ------------------ حول موضوع رأس المال الفكري وكيفية إدارته ودوره في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب ... نشكركم مقدماً علي حسن تعاونكم .

الباحث

السؤال الأول :-

ما هو مفهوم رأس المال الفكري والذي يعكس قيم وثقافة الشركة التي تنتمي إليها ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل مفهوم من المفاهيم التالية :

المفهوم	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة					
• عمليات الإبداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة					
• حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة					
• مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الإبداعية					
• أنشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة					
• الجهود التي تبذلها الشركة لإقامة علاقات متميزة مع العملاء					
• الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة					
• براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر					
• كل ما سبق					
• رأس المال الفكري مفهوم يتسم بشيء من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وأبعاده الأساسية					

السؤال الثاني :-

ما هي خصائص وسمات البيئة التي تعيش فيها منظمات الأعمال في العصر الحديث والتي أدت إلي ظهور مصطلح رأس المال الفكري وتزايد أهميته ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل خاصية من الخصائص التالية :

الخاصية	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
انتشار ظاهرة العولمة					
زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية					
الاعتماد علي المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي .					
التطور التكنولوجي الهائل					
الثورة في نظم المعلومات والاتصالات					
الاهتمام بالبحوث والتطوير					
ظهور منظمات الأعمال القائمة علي التعلم					
تزايد اعتماد المنظمات علي الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة					
التركيز علي الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية					

السؤال الثالث : مطلوب من سيادتكم إعطاء وزن نسبي (نسبة مئوية) لكل عنصر من العناصر الأساسية المكونة لرأس المال الفكري ، علي أن يكون مجموع الأوزان

النسبية مساويا ١٠٠٪ ، ثم رتب هذه العناصر ، بحيث تعطي العنصر الأكثر أهمية رقم (١) ، ثم العنصر رقم (٢) للعنصر التالي في الأهمية ... وهكذا .

العناصر الأساسية لراس المال الفكري	النسبة المئوية	الترتيب
رأس المال البشري	--------	
رأس المال الهيكلي	--------	
رأس مال العملاء	--------	

السؤال الرابع :- ما هي أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري بشركة --؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل سبب من الأسباب التالية :

السبب	موافق تماما	موافق	الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الإمكانيات الحالية للشركة					
• عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة					
• افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة إلي الدقة والحداثة والتوقيت المناسب					
• محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية					

• عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري					
• صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظراً لطلباتهم المالية المبالغ فيها					
• عدم وجود الكفاءات المتخصصة في مجال نظم المعلومات					
• عدم إمكانية تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به نظراً لأن اللائحة المالية بالشركة لا تسمح بذلك					
• الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء					
• صعوبة أخذ مقترحات وشكاوي العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة					
• صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء					
• عدم إمكانية حماية العلامة التجارية لأنها قضية تخرج عن نطاق تحكم الشركة					

السؤال الخامس :- هل تهتم إدارة الشركة بتقدير قيمة رأس المال الفكري أو ما يسمى الأصول الفكرية غير الملموسة ؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

السؤال السادس :- هل ترى أن هناك صعوبة في قياس وتقييم رأس المال الفكري

بالشركة التي تنتمي إليها ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

- **إذا كانت الإجابة بنعم فإن صعوبة القياس والتقييم ترجع إلي :**

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل بديل مما يلي :

درجة الموافقة / البديل	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• أن رأس المال الفكري يمثل قيم غير ملموسة					
• صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض					
• صعوبة وضع كل الأصول الفكرية تحت سيطرة الشركة					
• عدم وجود أسس محاسبية محددة لمعالجة رأس المال الفكري					

- **أما إذا كانت الإجابة بلا فإن أهم مؤشرات القياس هي :**

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل مؤشر مما يلي :

درجة الموافقة / المؤشر	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• عدد المشروعات الابتكارية لتقديم منتج جديد					
• عدد براءات الاختراع					
• عدد أجهزة الحاسب الآلي التي ترتبط بقواعد البيانات بالشركة					
• عدد العاملين المؤهلين وذوي القدرات المعرفية المتميزة					
• تكلفة تكنولوجيا المعلومات لكل جنيه مبيعات					
• تكلفة البرامج التدريبية للعاملين					
• صافي الدخل لكل جنيه نفقات بحوث وتطوير					
• درجة رضاء العملاء					
• تكاليف خدمات ما بعد البيع					
• متوسط الوقت اللازم لتصميم منتج جديد					

السؤال السابع :- ما هي أكثر العوامل تأثيرا في تحقيق البقاء والنمو لشركة -------------- في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل عامل من العوامل التالية :

درجة الموافقة / العوامل	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية اللازمة لتحسين العملية الإنتاجية					
• التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالشركة					
• الكفاءة في إدارة المخزون من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج					
• تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة					
• زيادة حجم الميزانية المخصصة لتصميم البرامج الإنتاجية المتطورة					
• التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين					

• تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بالشركة					
• وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل علي ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالشركة					
• حماية العلامة التجارية للشركة وترسيخها في أذهان العملاء خوفاً من الغش التجاري					
• تبني إستراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة					
• التركيز علي حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول علي براءات اختراع للعاملين المبتكرين والمحافظة علي حقوق التصميم والاختراع					
• الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين					

السؤال الثامن :- هل توافق علي أن التغييرات التالية والمرتبطة بإدارة رأس المال الفكري سوف تساهم في تنمية القدرات التنافسية لشركة -----------؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل عبارة من العبارات التالية :

التغييرات	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار					
• السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا					
• أن تتبني الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وأن تجعلها موضع التنفيذ					
• تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية					
• زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والبحوث التطوير					
• تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة					
• تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة					
• أن تحافظ الإدارة علي حقوق أي مخترع من خلال الحماية القانونية					

للتصميمات والاختراعات الخاصة بالعاملين					
• أن تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة					
• أن تخصص الشركة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء					
• أن تأخذ الشركة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم المنتجات الجديدة					
• أن تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية مثل الخصومات والمسموحات والبيع الآجل .					

قائمة استقصاء موجهة لمديري الإدارات بمنظمات الأعمال

السادة الأفاضل .... أطيب التحية

يهدف هذا الاستقصاء إلي التعرف علي آراء واتجاهات السادة مديري الإدارات بشركة............... حول موضوع رأس المال الفكري وكيفية إدارته ودوره في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب ... نشكركم مقدماً علي حسن تعاونكم.

الباحث

السؤال الأول :-

ما هو مفهوم رأس المال الفكري والذي يعكس قيم وثقافة الشركة التي تنتمي إليها ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل مفهوم من المفاهيم التالية :

المفهوم	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة					
• عمليات الإبداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة					
• حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة					
• مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الإبداعية					
• أنشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة					
• الجهود التي تبذلها الشركة لإقامة علاقات متميزة مع العملاء					
• الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة					
• براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر					
• كل ما سبق					
• رأس المال الفكري مفهوم يتسم بشيء من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وأبعاده الأساسية					

السؤال الثاني :- ما هو تقييمك للوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والإبتكار في الشركة التي تنتمي إليها؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل بديل من البدائل التالية :

درجة الموافقة / البديل	موافق تماماً	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
• انخفاض الجهود التي تقوم بها الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة					
• أشعر دائماً بوجود عديد من القيود التي تحد من قدرتي علي الإبداع					
• تعطي الإدارة العليا اهتماما كبيراً بعنصر القدرة علي الابتكار عند اختيار الأفراد للترقية لمناصب أعلى					
• تميل الإدارة العليا نحو الرسمية في العمل والتأكيد علي تطبيق القواعد والإجراءات التي تحكم تصرفات العاملين					
• تحرص الإدارة العليا علي تنظيم وتنفيذ برامج					

تدريبية غير روتينية					
• تهتم الإدارة العليا بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به					
• البيئة التنظيمية التي أعمل فيها لا تتوافر لها مقومات الابتكار					
• الإدارة العليا تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل تجنباً للمخاطرة					
• تركز إدارة الشركة علي التطوير والتعلم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة					
• إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وتجاهل تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل					

السؤال الثالث : مطلوب من سيادتكم إعطاء وزن نسبي (نسبة مئوية) لكل عنصر من العناصر الأساسية المكونة لرأس المال الفكري ، علي أن يكون مجموع الأوزان النسبية مساوياً ١٠٠٪ ، ثم رتب هذه العناصر ، بحيث تعطي العنصر الأكثر أهمية رقم (١) ، ثم العنصر رقم (٢) للعنصر التالي في الأهمية ... وهكذا .

العناصر الأساسية لرأس المال الفكري	النسبة المئوية	الترتيب
رأس المال البشري	-------	
رأس المال الهيكلي	-------	
رأس مال العملاء	-------	

السؤال الرابع :- ما هي أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري بشركة.... ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل سبب من الأسباب التالية :

السبب	موافق تماماً	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار					
• عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة					
• افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة إلي الدقة والحداثة والتوقيت المناسب					
• لا يتم إعطاء إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية عند تدريب وتطوير الموارد البشرية					
• عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري					

• عدم توافر التجهيزات المادية الكافية لتنفيذ عمليات التعلم داخل الشركة					
• عدم مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة البحوث والتطوير بالمنظمة					
• عدم إمكانية وضع نظام دقيق لتقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين					
• صعوبة إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء					
• صعوبة تصميم نظام فعال لتحفيز المبدعين نظراً لأن الإمكانيات الحالية لا تسمح بذلك					
• صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد					
• تصميم وتحليل الوظائف لا يتم بالشكل الذي يؤدي إلي تنمية القدرات الإبداعية للعاملين					

السؤال الخامس :- هل تهتم إدارة الشركة بتقدير قيمة رأس المال الفكري أو ما يسمى الأصول الفكرية غير الملموسة ؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

السؤال السادس :- هل ترى أن هناك صعوبة في قياس وتقييم رأس المال الفكري بالشركة التي تنتمي إليها ؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- **إذا كانت الإجابة بنعم فإن صعوبة القياس والتقييم ترجع إلي :**

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل بديل مما يلي :

درجة الموافقة / البديل	موافق تماماً	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
• أن رأس المال الفكري يمثل قيم غير ملموسة					
• صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض					
• صعوبة وضع كل الأصول الفكرية تحت سيطرة الشركة					
• عدم وجود أسس محاسبية محددة لمعالجة رأس المال الفكري					

- **أما إذا كانت الإجابة بلا فإن أهم مؤشرات القياس هي :**

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل مؤشر مما يلي :

درجة الموافقة / المؤشر	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• عدد المشروعات الابتكارية لتقديم منتج جديد					
• عدد براءات الاختراع					
• عدد أجهزة الحاسب الآلي التي ترتبط بقواعد البيانات بالشركة					
• عدد العاملين المؤهلين وذوي القدرات المعرفية المتميزة					
• تكلفة تكنولوجيا المعلومات لكل جنيه مبيعات					
• تكلفة البرامج التدريبية للعاملين					
• صافي الدخل لكل جنيه نفقات بحوث وتطوير					
• درجة رضاء العملاء					
• تكاليف خدمات ما بعد البيع					
• متوسط الوقت اللازم لتصميم منتج جديد					

السؤال السابع :- ما هي أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو لشركة ---- ---- في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل عامل من العوامل التالية :

درجة الموافقة / العوامل	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية اللازمة لتحسين العملية الإنتاجية					
• التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالشركة					
• الكفاءة في إدارة المخزون من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج					
• تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة					
• زيادة حجم الميزانية المخصصة لتصميم البرامج الإنتاجية المتطورة					
• التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير					

باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين					
• تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بالشركة					
• وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل علي ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالشركة					
• حماية العلامة التجارية للشركة وترسيخها في أذهان العملاء خوفاً من الغش التجاري					
• تبني إستراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة					
• التركيز علي حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول علي براءات اختراع للعاملين المبتكرين والمحافظة علي حقوق التصميم والاختراع					
• الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين					

السؤال الثامن :-

هل توافق علي أن التغييرات التالية والمرتبطة بإدارة رأس المال الفكري سوف تساهم في تنمية القدرات التنافسية لشركة ---------------؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل عبارة من العبارات التالية :

التغييرات	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار					
• السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا					
• أن تتبني الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وأن تجعلها موضع التنفيذ					
• تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية					
• زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والبحوث التطوير					
• تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة					

• تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة					
• أن تحافظ الإدارة علي حقوق أي مخترع من خلال الحماية القانونية للتصميمات والاختراعات الخاصة بالعاملين					
• أن تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة					
• أن تخصص الشركة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء					
• أن تأخذ الشركة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم المنتجات الجديدة					
• أن تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية مثل الخصومات والمسموحات والبيع الآجل .					

قائمة استقصاء موجهة للعاملين بمنظمات الأعمال

السادة الأفاضل .... أطيب التحية

يهدف هذا الاستقصاء إلي التعرف علي آراء واتجاهات العاملين بشركة ---- -------------- حول موضوع رأس المال الفكري وكيفية إدارته ودوره في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب ... نشكركم مقدماً علي حسن تعاونكم .

الباحث

السؤال الأول :-

ما هو مفهوم رأس المال الفكري والذي يعكس قيم وثقافة الشركة التي تنتمي إليها ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل مفهوم من المفاهيم التالية :

المفهوم	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة					
• عمليات الإبداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة					
• حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة					

• مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الإبداعية					
• أنشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة					
• الجهود التي تبذلها الشركة لإقامة علاقات متميزة مع العملاء					
• الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة					
• براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر					
• كل ما سبق					
• رأس المال الفكري مفهوم يتسم بشيء من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وأبعاده الأساسية					

السؤال الثاني :- ما هو تقييمك للوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والابتكار في الشركة التي تنتمي إليها ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل بديل من البدائل التالية :

درجة الموافقة / البديل	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• انخفاض الجهود التي تقوم بها الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة					

• أشعر دائماً بوجود عديد من القيود التي تحد من قدرتي علي الإبداع					
• تعطي الإدارة العليا اهتماما كبيراً بعنصر القدرة علي الابتكار عند اختيار الأفراد للترقية لمناصب أعلى					
• تميل الإدارة العليا نحو الرسمية في العمل والتأكيد علي تطبيق القواعد والإجراءات التي تحكم تصرفات العاملين					
• تحرص الإدارة العليا علي تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية غير روتينية					
• تهتم الإدارة العليا بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به					
• البيئة التنظيمية التي أعمل فيها لا تتوافر لها مقومات الابتكار					
• الإدارة العليا تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل تجنباً للمخاطرة					
• تركز إدارة الشركة علي التطوير والتعلم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة					

• إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وتجاهل تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل					

السؤال الثالث : مطلوب من سيادتكم إعطاء وزن نسبي (نسبة مئوية) لكل عنصر من العناصر الأساسية المكونة لرأس المال الفكري ، علي أن يكون مجموع الأوزان النسبية مساوياً ١٠٠٪ ، ثم رتب هذه العناصر ، بحيث تعطي العنصر الأكثر أهمية رقم (١) ، ثم العنصر رقم (٢) للعنصر التالي في الأهمية ... وهكذا .

العناصر الأساسية لرأس المال الفكري	النسبة المئوية	الترتيب
رأس المال البشري	-------	
رأس المال الهيكلي	-------	
رأس مال العملاء	-------	

السؤال الرابع :- ما هي أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري بشركة -------------------- ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل سبب من الأسباب التالية :

السبب	موافق تماما	موافق	الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار					
• صعوبة تحويل الأفكار الابتكارية للعاملين إلي واقع ملموس					
• افتقار نظم المعلومات الإدارية					

القائمة إلي الدقة والحداثة والتوقيت المناسب					
• أنشطة وعمليات التدريب لا تتم بالشكل التي يتناسب مع احتياجات وظروف العاملين					
• عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري					
• صعوبة بقاء العاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة بالمنظمة نظراً لأنهم لا يحصلون علي العائد المادي المناسب					
• عدم وجود الكفاءات المتخصصة في مجال المعلومات					
• لا يوجد نظام فعال للحماية القانونية لحقوق العاملين المبتكرين والمخترعين					
• عدم تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به					
• تقادم الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية					
• التأخر في توريد مستلزمات الإنتاج مما يعطل سير العمل					
• صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد					

السؤال الخامس :- هل توافق علي أن هناك قصور في نظام المعلومات القائم بالشركة التي تنتمي إليها ؟

( ) موافق تماماً ( ) موافق ( ) إلي حد ما ( ) غير موافق ( ) غير موافق تماماً

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام البديل الذي يتفق مع وجهة نظرك :

السؤال السادس :- إذا كنت ترى أن هناك قصوراً في نظام المعلومات بالشركة ، فأي من المشكلات التالية تعتقد أنها تظهر نتيجة استخدام هذا النظام ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل بديل من البدائل التالية :

درجة الموافقة / البديل	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• ضعف أمن المعلومات					
• ارتفاع التكلفة					
• الحاجة إلي كفاءات متخصصة لتشغيل النظام					
• تعقد نظم التشغيل					
• عدم تأمين استخدام الشبكات					
• سهولة الغش والتلاعب نتيجة ضعف الرقابة					

• صعوبة إدخال البيانات					
• طول وقت تحميل البرامج					
• صعوبة التعامل مع الأخطاء					
• صعوبة الصيانة					
• تعرض البرامج للخطر وإمكانية التلف					
• عدم الكفاءة في دعم حاجات المستخدمين					
• عدم قدرة النظام علي ربط العملاء والموردين بالشركة					
• عدم إمكانية الوصول إلي المعلومات المخزنة عن بعد					

السؤال السابع :- ما هي أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو لشركة ---- -------------- في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل عامل من العوامل التالية :

درجة الموافقة / العوامل	موافق تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
• زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية اللازمة لتحسين العملية الإنتاجية					

• التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالشركة					
• الكفاءة في إدارة المخزون من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج					
• تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة					
• زيادة حجم الميزانية المخصصة لتصميم البرامج الإنتاجية المتطورة					
• التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين					
• تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بالشركة					
• وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل علي ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالشركة					

• حماية العلامة التجارية للشركة وترسيخها في أذهان العملاء خوفاً من الغش التجاري					
• تبني إستراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة					
• التركيز علي حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول علي براءات اختراع للعاملين المبتكرين والمحافظة علي حقوق التصميم والاختراع					
• الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين					

السؤال الثامن :-

هل توافق علي أن التغييرات التالية والمرتبطة بإدارة رأس المال الفكري سوف تساهم في تنمية القدرات التنافسية لشركة ------------------------------- ؟

المطلوب :

وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك علي كل عبارة من العبارات التالية :

التغييرات	موافقِ تماما	موافق	إلي حد ما	غير موافق	غير موافقِ تماما
• تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار					
• السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا					
• أن تتبني الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وأن تجعلها موضع التنفيذ					
• تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية					
• زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والبحوث التطوير					
• تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة					
• تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة					
• أن تحافظ الإدارة علي حقوق أي مخترع من خلال الحماية القانونية					

للتصميمات والاختراعات الخاصة بالعاملين					
• أن تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة					
• أن تخصص الشركة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء					
• أن تأخذ الشركة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم المنتجات الجديدة					
• أن تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية مثل الخصومات والمسموحات والبيع الآجل .					

ثالثاً : مقترحات لدراسات في مجال رأس المال الفكري :

إن موضوع رأس المال الفكري مازال جدلاً واسعاً بين الباحثين ، الأمر الذي يجعله مجالاً خصباً للبحث ، خاصة وأن هناك محدودية في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ، وفي هذا الإطار يقترح المؤلف القيام بالبحوث والدراسات التالية :

١- دور الإدارة المالية في تقديم إطار مقترح لدمج رأس المال الفكري ضمن التقارير والقوائم المالية .

٢- تنمية رأس المال الفكري كأحد المداخل لتحقيق المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

٣- تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في إطار تحليل التكلفة والعائد لرأس المال الفكري .

٤- تنمية رأس المال الفكري السبيل لتطوير التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين .

٥- معوقات إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الحكومية في جمهورية مصر العربية .

٦- الجدوى الاقتصادية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات الخدمية.

٧- العوامل المحددة لبناء وتكوين محفظة الأصول الفكرية .

٨- أثر أنماط القيادة علي كفاءة رأس المال الفكري .

٩- زيادة كفاءة نظم المعلومات الإدارية في إطار تنمية رأس المال الفكري .

١٠- العلاقة بين ثقافة المنظمة ورأس المال الفكري .

١١- العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية ورأس المال الفكري .

١٢- رأس المال الفكري كمدخل لبناء المنظمات القائمة علي المعرفة .

١٣- التحول نحو إدارة الأصول الفكرية في عصر المعرفة .

١٤- تحليل العلاقة بين الاتجاهات الإدارية الحديثة ورأس المال الفكري.

١٥- نموذج مقترح لتطوير وتحسين هيكل المعرفة في منظمات الأعمال .

* * *

الفصل الرابع

محاولة بحثية

الفصل الرابع
محاولـة بحثية

مقدمة:

قام المؤلف بمحاولة بحثية للتعرف علي أثر الإدارة الفعالة لـرأس المـال الفكـري علي تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية، ولقد أسـفرت نتـائج الدراسـة الميدانية التي قام بها المؤلف علي المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان عـن ظهور العديد من النتائج، وفيما يلي سيقوم المؤلف بعرض هـذه النتـائج مـع بيـان مدى مساهمتها في تحديد طبيعة العلاقة بـين إدارة رأس المـال الفكـري والقـدرات التنافسية لمنظمات الأعمال:

أولاً: قام المؤلف بسؤال أعضاء الإدارة العليـا ومـديري الإدارات والعـاملين في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان للتعرف علـي مـدى إلـامهم بمفهـوم رأس المال الفكري وأبعاده الأساسية، وقد كان الوسط الحسـابي لترتيـب إجابـات المستقصى منهم كما هو مبين بالجدول رقم(٢) والذي يتناول المفاهيم التالية لرأس المال الفكري:

- أصول غير ملموسة لتدعيم القدرات التنافسية.
- عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة.
- حقوق الملكية الفكرية للشركة.
- مهارات وخبرات العاملين.
- أنشطة البحوث التطوير.
- الجهود المبذولة لإقامة علاقة إيجابية مع العملاء.
- براءات الاختراع وحقوق التصميم.
- الغموض في مفهوم رأس المال الفكري.

جدول رقم (٢)

مفهوم وأبعاد رأس المال الفكري وفقاً لآراء فئات مجتمع البحث

فئات مجتمع البحث / المفهوم	أعضاء الإدارة العليا		مديرو الإدارات		العاملون	
	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية
مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة	٢,٨٩	٥	٣,٥٨	٨	٤,٨٣	٧
عمليات الإبداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة	٢,٦٨	٤	٢,٤٧	١	٢,٨٦	٣
حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة	٢,٣٧	١	٢,٦١	٣	٣,٧٨	٤
- مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الإبداعية	٣,١٩	٦	٢,٧٤	٤	٢,٧٣	٢
- أنشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة	٢,٥١	٢	٢,٨٢	٥	٤,٦٢	٦
- الجهود التي تبذلها الشركة لإقامة علاقات متميزة مع العملاء	٤,٩٧	١٠	٤,٧٦	٩	٤,٩٢	٩
- الجهود	٣,٣٤	٧	٢,٨٩	٦	٤,٨٦	٨

المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة						
- براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر	٤,٠٦	٩	٢,٩٦	٧	٤,٢٨	٥
كل ما سبق	٣,٨٨	٨	٥,٧٢	١٠	٥,٠٢	١٠
رأس المال الفكري مفهوم يتسم بشيء من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وأبعاده الأساسية	٢,٥٧	٣	٢,٥٩	٢	٢,٣٨	١

(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية:

أ- يوجد اتفاق بين المستقصى منهم علي أن رأس المال الفكري مفهوم يتسم بشيء من الغموض وأنه يصعب تحديد مكوناته وأبعاده الأساسية، حيث حصل هذا البند علي ترتيب متقدم وفقاً لآراء فئات مجتمع البحث الثلاثة.

ب- يميل أعضاء الإدارة العليا إلي تعريف رأس المال الفكري علي أنه يمثل حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة وأنه يتضمن أنشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة، وبذلك فإن أعضاء الإدارة العليا يتجاهلون الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة والتي تعتبر من أهم جوانب وأبعاد رأس المال الفكري، حيث حصل هذا البند علي ترتيب متأخر وفقاً لإجابات أعضاء الإدارة العليا وهو الترتيب السابع.

ج- يرى مديرو الإدارات أن رأس المال الفكري يمثل عمليات الإبداع

والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة، وبذلك فإنهم يتجاهلون الجهود المخصصة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة، حيث حصل هذا البند علي الترتيب السادس وفقاً لآراء المستقصى منهم.

د- يرى العاملون بالمنظمات الصناعة في مدينة العاشر من رمضان أن مفهوم رأس المال الفكري يعكس مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الإبداعية، وهم بذلك يتجاهلون أن رأس المال الفكري يمثل أيضاً مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة وأنه يتضمن أنشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة كما أنه يشتمل علي الجهود المخططة لتحديث قواعد البيانات.

هـ- يوجد قصور واضح في مفهوم رأس المال الفكري لدى فئات مجتمع البحث الثلاثة، ويظهر ذلك من خلال تجاهل المستقصى منهم للعلاقات المتميزة بين الشركة والعملاء والتي تعتبر من أهم مكونات رأس المال الفكري، وقد حصل هذا البند علي الترتيب الأخير وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا والترتيب قبل الأخير وفقاً لآراء مديري الإدارات والعاملين.

و- مما سبق يتضح أن هناك انخفاض في درجة إدراك أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان لمفهوم ومكونات رأس المال الفكري، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي علي إدارة وتنمية الأصول الفكرية في هذه المنظمات.

ثانياً : قام المؤلف باستقصاء مديري الإدارات والعاملين بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان للتعرف علي تقييمهم للوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والابتكار في الشركات التي ينتمون إليها ، وقد تم استخدام اختبار مان ويتني للمقارنة واكتشاف أي فروق جوهرية بين آراء هاتين الفئتين فيما يتعلق بكل مما يلي:

أ- الجهود التي تبذلها الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمبتكرين.

ب- القيود التي تحد من قدرة العاملين علي الإبداع والابتكار.

ج- درجة الاهتمام بعنصر القدرة علي الابتكار عند ترقية العاملين لمناصب أعلى.

د- مدى اتجاه الإدارة نحو الرسمية في العمل.

هـ- مدى حرص الإدارة علي تنفيذ برامج تدريبية غير روتينية.

و- تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به.

ز- توافر مقومات الابتكار في البيئة التنظيمية للشركات موضع الدراسة.

ح- درجة موافقة الإدارة علي تجريب الأفكار الابتكارية لحل مشكلات العمل.

ط- مدى تركيز الإدارة العليا علي التدريب والتعلم المستمر.

ي- مدى إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة.

ويوضح الجدول رقم(٣) الفروق والاختلافات بين آراء مديري الإدارات والعاملين حول تقييم الوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والابتكار، كما هو مبين علي النحو التالي:

جدول رقم (٣)

الفروق والاختلافات بين آراء مديري الإدارات والعاملين

حول تقييم الوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والابتكار

عناصر التقييم	متوسط ترتيب العينة		Z المحسوبة من مان ويتني	مستوى الدلالة	نوع الاختلاف
	مديرو الإدارات	العاملون			
انخفاض جهود الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمبتكرين	٤,٦٢	٣,٩٢	– ١,٨١	٠,٦٧٠	غير معنوي
أشعر دائماً بقيود تحد من قدرتي علي الإبداع	٥,٣٢	٤,٧٨	– ١,١٤	٠,٠٣١	معنوي
تعطي الإدارة العليا اهتمام كبير بعنصر القدرة علي الابتكار عند ترقية العاملين لمناصب أعلى	٥,٩٨	٥,٧١	– ٠,٨٣	٠,٦٤٠	غير معنوي
تميل الإدارة العليا نحو الرسمية في العمل	٢,٨٦	٣,٧٩	– ١,٣٧	٠,٩٦٠	غير معنوي
تحرص الإدارة العليا علي تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية غير روتينية	٥,٩٦	٥,٠٢	– ١,٣٤	٠,٠١٠	معنوي

تهتم الإدارة العليا بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	٥,٩٤	٥,٢٢	-١,١٢	٠,١١٢	غير معنوي
البيئة التنظيمية التي أعمل بها لا تتوافر لها مقومات الابتكار	٥,١٢	٣,٨١	-٠,٩٢	٠,٣٢٠	غير معنوي
الإدارة العليا تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل	٢,٧٤	٢,٦٤	-١,٣٩	٠,٢٦٠	غير معنوي
تركز الإدارة العليا علي التطوير والتعلم المستمر كأساس لاكتساب مهارات متنوعة	٥,٨٢	٤,٤٦	-٠,٢٧	٠,٠٤٣	معنوي
اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وعدم تفويض السلطة	٣,٢٤	٣,٤٨	-١,٦٢	٠,٢٨٠	غير معنوي

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- تتفق آراء مديري الإدارات والعاملين بشكل كبير حول تقييم الوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، فقد كانت الفروق والاختلافات بين آراء هاتين الفئتين حول العديد من عناصر التقييم فروق غير معنوية أي ترجع للصدفة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ب- يتضح من متوسط ترتيب العينة المبين بالجدول السابق أن هناك العديد من الجوانب السلبية المرتبطة بإدارة عمليات الإبداع والابتكار، حيث تبين أن الإدارة العليا تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل كما تبين أن الإدارة العليا تميل نحو الرسمية في العمل والتأكيد علي تطبيق القواعد والإجراءات الصارمة التي تحكم تصرفات العاملين، هذا بالإضافة إلي إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وعدم تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، بالإضافة لما سبق فقد تبين أن الإدارة العليا لا تبذل الجهد الكافي للاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمبتكرين ذوي القدرات العالية.

ج- إن الإدارة العليا تتجاهل إعطاء مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به، كما أنها لا تحرص علي تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية غير الروتينية، بالإضافة إلي أنها لا تهتم بعنصر القدرة علي الابتكار عند ترقية العاملين لمناصب أعلى.

وفي إطار التحليل السابق يمكن تحديد درجة تأثير كل عنصر من عناصر التقييم في إحداث القصور في إدارة عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، كما هو موضح بالجدول رقم (٤) علي النحو التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي لعناصر تقييم الوضع الحالي لإدارة عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان

فئات مجتمع البحث / عناصر التقييم	مديرو الإدارات		العاملون	
	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية
انخفاض جهود الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمبتكرين	٠,٥٦٢	٥	٠,٧٦٢	٤
أشعر دائماً بقيود تحد من قدرتي علي الإبداع	٠,٤١٧	٦	- ٠,٥٣٧	٨
تعطي الإدارة العليا اهتمام كبير بعنصر القدرة علي الابتكار عند ترقية العاملين لمناصب أعلى	- ٠,٥٦٨	٨	- ٠,٥١٦	٧
تميل الإدارة العليا نحو الرسمية في العمل	٠,٧٢٣	٢	٠,٨١٧	١
تحرص الإدارة العليا علي تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية غير روتينية	- ٠,٥٧٦	٩	- ٠,٦١٩	٩
تهتم الإدارة العليا بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	- ٠,٥٨٧	١٠	- ٠,٧٨٨	١٠
البيئة التنظيمية التي أعمل بها لا تتوافر لها مقومات الابتكار	٠,٧٩٢	١	٠,٨١٢	٢

الإدارة العليا تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل	٠,٦٤١	٣	٠,٧٨٤	٣
تركز الإدارة العليا علي التطوير والتعلم المستمر كأساس لاكتساب مهارات متنوعة	- ٠,٥٦٢	٧	٠,٦٢١	٦
اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وعدم تفويض السلطة	٠,٦١١	٤	٠,٦٤٧	٥

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن عدم توافر البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار هو العنصر الأكثر تأثيراً في إحداث القصور في إدارة عمليات الإبداع والابتكار، وذلك وفقاً لآراء مديري الإدارات، حيث حصل هذا العنصر علي أعلى درجة تشبع، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير العنصر الخاص بأن الإدارة العليا تعتمد علي الرسمية في العمل وتعطي الأولوية لتطبيق الإجراءات واللوائح وتغلبها علي أي أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل، ويلي ذلك العنصر الخاص بأن الإدارة تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل، ثم إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وعدم تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل ، وقد كانت درجة التشبع لهذه العناصر علي الترتيب كما يلي: ٠,٧٩٢ ، ٠,٧٢٣ ، ٠,٦٤١ ، ٠,٦١١ .

ب- إن تقيد الإدارة العليا باللوائح والروتين والإجراءات الرسمية يعتبر هو العنصر الأكثر تأثيراً في إحداث القصور في إدارة عمليات الإبداع والابتكار، وذلك وفقاً لآراء عينة العاملين ، حيث حصل هذا العنصر علي أعلى درجة تشبع ثم يأتي بعد ذلك عدم توافر البيئة التنظيمية التي تتوافر لها مقومات الابتكار ، ثم ممانعة الإدارة لإدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل ، ثم

يأتي بعد ذلك انخفاض الجهود التي تقوم بها الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمبتكرين .

ج- مما سبق يتضح وجود اتفاق كبير بين آراء مديري الإدارات والعاملين علي أهم العوامل التي تحد من الكفاءة في إدارة عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان.

د- حصل العنصر الخاص بأن الإدارة العليا تهتم بإعطاء مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به علي أقل درجة تشبع وذلك وفقاً لآراء مديري الإدارات والعاملين، وهذا الوضع يعكس عدم اهتمام الإدارة العليا بتقديم الحافز المناسب للمبدعين والمبتكرين وعدم وجود نظام فعال لمكافأة الجهود الابتكارية.

هـ- تشير النتائج التي توصل إليها المؤلف من اختبار التحليل العاملي إلي اتفاق مديري الإدارات والعاملين علي أن الإدارة العليا لا تحرص علي تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية غير روتينية، حيث حصل هذا البند علي الترتيب قبل الأخير من حيث درجة التشبع وهذا الأمر يعكس عدم تركيز الإدارة العليا علي دعم الأنشطة التدريبية الموجهة نحو تنمية الإبداع والابتكار.

و- تتفق النتائج التي توصل إليها المؤلف من اختبار مان ويتني مع النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار التحليل العاملي وهو ما يؤكد عدم دعم الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان لعمليات الإبداع والابتكار.

ثالثاً : تم استقصاء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين للتعرف علي أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان ، وتوضح الجداول أرقام (٥ ، ٦ ، ٧) الوسط الحسابي لترتيب هذه الأسباب وفقاً لآراء فئات مجتمع البحث الثلاثة ، وتتناول هذه الجداول بعض جوانب القصور مثل:

- محدودية ميزانية التدريب والبحوث والتطوير.

- عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار.
- عدم كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالشركة.
- عدم مكافأة وتحفيز المبدعين والمبتكرين.
- عدم الاهتمام بشكاوى ومقترحات العاملين.
- عدم وجود معايير فعالة لقياس رأس المال الفكري.
- محدودية الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية.
- ضعف نظام الحماية القانونية لحقوق المبتكرين.
- عدم الاهتمام بالعلامة التجارية كسلاح تنافسي.

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور

في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا

أسباب القصور	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية
- محدودية الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير	٤,٣٧	٩
- عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة	٣,٨٩	٦
- افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب	٢,٨٩	٣
- محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	٤,٥٧	١٠
- عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري	٢,٧٦	٢
- صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية نظراً لطلباتهم المبالغ فيها	٣,١٤	٤
- عدم وجود الكفاءات المتخصصة في نظم المعلومات	٥,٩٤	١١
- عدم إمكانية تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	٤,١٢	٨
- الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمة متميزة للعملاء	٣,٧٦	٥
- صعوبة الأخذ بمقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم المنتجات الجديدة	٣,٩٦	٧
- صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء	٢,٧١	١
- عدم إمكانية حماية العلامة التجارية لأنها قضية تخرج عن نطاق تحكم الشركة	٦,١٤	١٢

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن أكثر الأسباب ارتباطا بإحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان هي علي الترتيب صعوبة إقامة علاقات هيكلية مع العملاء، ثم عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، ثم افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة، بالإضافة إلي صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية نظراً لطلباتهم المبالغ فيها.

ب- أن محدودية الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع تعتبر من الجوانب السلبية الهامة والمؤثرة في علاقة المنظمات موضع الدراسة بالعملاء في الأجل الطويل، وقد احتل هذا البند الترتيب الخامس وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية بمدينة العاشر رمضان.

ج- كانت أقل الجوانب أهمية بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا هي قضية حماية العلامة التجارية، ويحتل هذا البند الترتيب الأخير وفقاً لآراء المستقصى منهم.

د- أن حصول البند الخاص بصعوبة إقامة علاقات هيكلية مع العملاء علي الترتيب الأول، يعكس وجود قصور في إدارة العلاقة بين الشركة وعملائها، كما أن حصول البند الخاص بصعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية علي ترتيب متقدم وهو الترتيب الرابع يعكس وجود قصور في إدارة عمليات الإبداع والابتكار في الشركات محل الدراسة.

وبالإضافة لما سبق يوضح الجدول رقم (٦) الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارات كما يتضح علي النحو التالي:

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور

في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارات

أسباب القصور	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية
- عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار	٢,١٩	١
- عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة	٥,١٢	١٠
- افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب	٢,٩٣	٣
- عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية عند تدريب وتطوير العاملين	٢,٧٤	٢
- عدم وجود معايير محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري	٣,٤٦	٣ مكرر
- عدم توافر التجهيزات المادية الكافية لتنفيذ عمليات التعلم داخل الشركة	٢,٩٣	٦
- عدم مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة البحوث والتطوير بالشركة	٤,١١	٥
عدم إمكانية وضع نظام دقيق لتقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين	٦,١٨	١٢
صعوبة إقامة علاقات إيجابية طويلة الأجل مع العملاء	٤,٩٢	٨
- صعوبة تصميم نظام فعال لتحفيز المبدعين نظراً لأن الإمكانيات الحالية للشركة لا تسمح بذلك	٤,٣٩	٧
- صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد	٤,٩٦	٩
- تصميم وتحليل الوظائف لا يسمح بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	٥,٢٣	١١

(*) المصدر : من إعداد المؤلف.

ومن الجدول السابق يمكن إستخلاص ما يلي:

أ- أن أكثر الأسباب ارتباطا بإحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارات هي علي الترتيب عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار، ثم عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية عند تدريب وتطوير العاملين، ثم افتقار نظم المعلومات القائمة إلي الدقة والحداثة، ويشترك مع هذا البند في الترتيب البند الخاص بعدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، ويلي ذلك انخفاض درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة البحوث والتطوير.

ب- أن أقل الأسباب تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارات هي عدم إمكانية وضع نظام دقيق لتقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين وعدم تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يسمح بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

ويرى المؤلف أن احتلال هذين البندين لترتيب متأخر وفقاً لآراء مديري الإدارات يرجع إلي رغبة المستقصى منهم وخاصة مديري الموارد البشرية في تجنب ذكر أي جوانب قصور ترتبط بمجال تخصصهم -حتى لا تعطي عنهم انطباع سلبي.

ج- يوجد اتفاق بين آراء مديري الإدارات وأعضاء الإدارة العليا حول عنصرين من أهم العناصر المؤثرة في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان وهما عدم وجود معايير محددة لقياس رأس المال الفكري وافتقار نظم المعلومات القائمة للدقة والحداثة والتوقيت المناسب.

وبالإضافة لآراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات حول جوانب القصور والضعف في إدارة رأس المال الفكري، يوضح الجدول رقم (٧) الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء العاملين كما يتضح علي النحو التالي:

جدول رقم (٧):

الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور
في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء العاملين

أسباب القصور	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية
عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار	٢,١٣	١
صعوبة تحويل الأفكار الابتكارية للعاملين إلي واقع ملموس	٢,٨١	٣
افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب	٣,٧٨	٧
أنشطة وعمليات التدريب لا تتم بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات وظروف العاملين	٢,٧٧	٢
- عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري	٢,٩٧	٤
- صعوبة بقاء العاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة في المنظمة نظراً لأنهم لا يحصلون علي العائد المادي المناسب	٢,٩٧	٤ مكرر
- عدم وجود الكفاءات المتخصصة في مجال نظم المعلومات	٤,١١	٩
- لا يوجد نظام فعال للحماية القانونية لحقوق العاملين المبتكرين والمخترعين	٣,٩١	٨
عدم تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	٣,٥٦	٦
- تقادم الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية	٥,٠٧	١١
- التأخر في توريد مستلزمات الإنتاج مما يعطل سير العملية الإنتاجية	٥,٣٨	١٢
- صعوبة تطبيق نظام المعلومات علي الإدارية الجديد	٤,٢٣	١٠

(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- يوجد اتفاق كبير بين آراء العاملين ومديري الإدارات حول أكثر الأسباب ارتباطا بإحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، حيث تتفق هاتين الفئتين من المستقصى منهم علي أن عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار يعتبر هو الجانب الأكثر أهمية في إحداث القصور.

ب- بالإضافة إلي عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار، فإن عينة العاملين يرون أن أهم الجوانب الأخرى المرتبطة بإحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري هي علي الترتيب أن أنشطة وعمليات التدريب لا تتم بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات وظروف العاملين، ثم صعوبة تحويل الأفكار الابتكارية للعاملين إلي واقع ملموس، ثم عدم وجود معايير محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، ويشترك مع هذا البند في الترتيب البند الخاص بصعوبة بقاء العاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة في المنظمة نظراً لأنهم لا يحصلون علي العائد المادي المناسب، وتؤكد هذه الجوانب التي ذكرها العاملين علي وجود قصور كبير في الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبتكرين والمبدعين، بالإضافة إلي صعوبة تقييم رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان.

ج- تؤيد نسبة كبيرة من العاملين أن القصور في إدارة رأس المال الفكري يرجع في الأساس إلي عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، وقد احتل هذا البند ترتيب متقدم وفقاً للوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور، وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير مع المبدأ الإداري القائل بأن ما يصعب قياسه يصعب إدارته.

د- أشار بعض العاملين إلي أن افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة إلي الدقة والحداثة والتوقيت المناسب يعتبر من العوامل ذات التأثير السلبي عند إدارة رأس المال الفكري ، وقد احتل هذا البند ترتيب متوسط وفقاً للوسط الحسابي لترتيب جوانب القصور طبقاً لآراء عينة العاملين.

هـ- كانت أقل الأسباب تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان هي التأخر في توريد مستلزمات الإنتاج وتقادم الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، الأمر الذي يعكس انخفاض دور هذين البندين في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات موضع الدراسة.

رابعا: قام المؤلف باستقصاء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات للتعرف بشكل مباشر علي مدى صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، وقد تبين أن ٦٧٪ من أعضاء الإدارة العليا يرون أن هناك صعوبة في قياس رأس المال الفكري في حين يتفق ٧٥٪ من مديري الإدارات مع هذا الرأي.

خامساً: لمزيد من التحليل وفي إطار الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري، يمكن تحديد أكثر المشكلات والمعوقات تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان ، كما هو مبين بالجداول أرقام (٨ ، ٩ ، ١٠) والتي تبرز العوامل الأكثر تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري علي النحو التالي :

- من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا كانت أكثر العوامل تأثيراً هي صعوبة قياس رأس المال الفكري، وصعوبة إقامة علاقات هيكلية مع العملاء في الأجل الطويل.
- يرى غالبية مديري الإدارات والعاملين عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار هو العامل الأكثر تأثيراً في إحداث القصور.

ويمكن توضيح النتائج التفصيلية للتحليل العاملي لأسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري كما يلي:

جدول رقم (٨) نتائج التحليل العاملي لمشكلات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا

المشكلات والمعوقات	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية
- محدودية الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير	٠,٤٧٨	٥
- عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة	٠,٦٠٢ -	١١
- افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب	٠,٥٥٨	٣
- محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	٠,٧٣٦ -	١٢
- عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري	٠,٧٩٢	١
- صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية نظراً لطلباتهم المبالغ فيها	٠,٥١١	٤
- عدم وجود الكفاءات المتخصصة في نظم المعلومات	٠,٣٨٧ -	٩
- عدم إمكانية تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	٠,٢٨٩ -	٧
- الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمة متميزة للعملاء	٠,٢٥١ -	٦
- صعوبة الأخذ بمقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم المنتجات الجديدة	٠,٣٣٢ -	٨
- صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء	٠,٧٩٢	١ مكرر
- عدم إمكانية حماية العلامة التجارية لأنها قضية تخرج عن نطاق تحكم الشركة	٠,٥١٢ -	١٠

(*) المصدر : من إعداد المؤلف.

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري وصعوبة إقامة علاقات هيكلية مع العملاء في الأجل الطويل هما العاملان الأكثر تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية في العاشر من رمضان، وذلك وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا، حيث حصل هذان العاملان علي أعلى درجة تشبع، ويأتي في مرتبة تالية من حيث درجة التأثير البند الخاص بافتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة، ثم صعوبة الاحتفاظ بالعاملين المبتكرين نظراً لطلباتهم المبالغ فيها ، وقد كانت درجة التشبع لأكثر المعوقات تأثيراً في إحداث القصور علي الترتيب كما يلي: ٠,٧٩٢ ، ٠,٥٥٨ ، ٠,٥١١ .

ب- أن أقل المعوقات تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا هي علي الترتيب محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، ثم عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة، ثم عدم إمكانية حماية العلامة التجارية وقد حصلت هذه العوامل علي أقل درجات تشبع وهي علي الترتيب – ٠,٧٣٦ ، – ٠,٦٠٢ ، – ٠,٥١٢ .

ج- تتفق النتائج التي توصل إليها الباحث من اختبار التحليل العاملي مع النتائج التي تم التوصل إليها من استخدام الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري، وذلك وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا، حيث أن أهم أسباب القصور التي تم تحديدها عن طريق الوسط الحسابي لترتيب البنود كانت هي أكثر المعوقات تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان وفقاً لنتائج اختبار التحليل العاملي.

ولمزيد من التحليل يوضح الجدول رقم (٩) نتائج التحليل العاملي وفقاً لآراء مديري الإدارات التالية في المنظمات موضع الدراسة:

١- إدارة الإنتاج.

٢- إدارة التسويق.

٣- الإدارة المالية.

٤- إدارة الموارد البشرية.

٥- إدارة نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

٦- إدارة العلاقات العامة.

٧- إدارة البحوث والتطوير.

٨- إدارة التدريب.

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل العاملي لمشكلات ومعوقات

إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارات

المشكلات والمعوقات	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية
- عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار	٠,٧٧٨	١
- عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة	٠,٦١٢ -	١٠
- افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب	٠,٥٥٨	٣
- عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية عند تدريب وتطوير العاملين	٠,٢٨٤	٦
- عدم وجود معايير محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري	٠,٧١١	٢
- عدم توافر التجهيزات المادية الكافية لتنفيذ عمليات التعلم داخل الشركة	٠,٤٢٦	٥
- عدم مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة البحوث والتطوير بالشركة	٠,٦٠١	٤
- عدم إمكانية وضع نظام دقيق لتقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين	٠,٢١٧ -	٧

- صعوبة إقامة علاقات إيجابية طويلة الأجل مع العملاء	- ٠,٢٤٦	٨
- صعوبة تصميم نظام فعال لتحفيز المبدعين نظراً لأن الإمكانيات الحالية للشركة لا تسمح بذلك	- ٠,٧٨٦	١٢
- صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد	- ٠,٥٠٨	٩
- تصميم وتحليل الوظائف لا يسمح بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	- ٠,٧١٣	١١

(*) المصدر : من إعداد المؤلف.

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار هو العامل الأكثر تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، حيث حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع وفقاً لآراء مديري الإدارات، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير البند الخاص بعدم وجود معايير محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، يليه افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب، ثم عدم مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة البحوث والتطوير بالشركات موضع الدراسة ، وقد كانت درجة التشبع لهذه المعوقات الأربعة علي الترتيب هي : ٠,٧٧٨ ، ٠,٧١١ ، ٠,٥٥٨ ، ٠,٦٠١ .

ب- كانت أقل المعوقات تأثيراً في إحداث القصور هي علي الترتيب صعوبة تصميم نظام فعال لتحفيز المبدعين، ثم تصميم الوظائف بالشكل الذي لا يسمح بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، ثم عدم إمكانية نقل وتحويل المعارف والمعلومات المملوكة للعاملين إلي برامج تنفيذية ذات كفاءة.

ج- يوجد اتفاق كبير بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات بشأن المعوقات الأكثر تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري خاصة فيما يتعلق بصعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري وافتقار نظم المعلومات الإدارية بالشركات موضع الدراسة للدقة والحداثة والتوقيت المناسب، كما يوجد اتفاق بين النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور والنتائج المستخلصة من اختبار التحليل العاملي.

وبالإضافة لآراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل العاملي لمشكلات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء العاملين كما يتضح علي النحو التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج التحليل العاملي لمشكلات ومعوقات

إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء العاملين

المشكلات والمعوقات	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية
- عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار	٠,٧٨٩	١
- صعوبة تحويل الأفكار الابتكارية للعاملين إلي واقع ملموس	٠,٧٧٤	٢
- افتقار نظم المعلومات الإدارية للدقة والحداثة والتوقيت المناسب	٠,٦٦٢	٤
- أنشطة وعمليات التدريب لا تتم بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات وظروف العاملين	٠,٧١١	٣
- عدم وجود معايير محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري	٠,٥٩٢	٦
صعوبة بقاء العاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة في المنظمة نظراً لأنهم لا يحصلون علي العائد المادي المناسب	- ٠,٢١٨	٨
- عدم وجود الكفاءات المتخصصة في مجال نظم المعلومات	- ٠,٤٧٧	٩
- لا يوجد نظام فعال للحماية القانونية لحقوق المبتكرين والمخترعين	- ٠,٥٠٦	١٠

- عدم تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	٠,٥٩٢	٦ مكرر
- تقادم الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية	- ٠,٦١٢	١٢
- التأخر في توريد مستلزمات الإنتاج مما يعطل سير العملية الإنتاجية	- ٠,٧٣٤	١١
- صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد	٠,٦٣٤	٥

(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن أكثر المعوقات تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء عينة العاملين هي علي الترتيب عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار، ثم صعوبة تحويل الأفكار الابتكارية للعاملين إلي واقع ملموس، ثم البند الخاص بأن أنشطة وعمليات التدريب لا تتم بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات وظروف العاملين، وقد جاء في الترتيب الرابع وفقاً لدرجة التشبع البند الخاص بافتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة للدقة والحداثة والتوقيت المناسب ، وقد كانت درجات التشبع لأكثر العوامل تأثيراً علي الترتيب كما يلي : ٠,٧٨٩ ، ٠,٧٧٤ ، ٠,٧١١ ، ٠,٦٦٢ .

ب- يشير بعض العاملين إلي صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد، وقد احتل هذا البند الترتيب الخامس وفقاً لآراء عينة العاملين ، حيث حصل علي درجة تشبع مقدارها ٠,٦٣٤ ، ويعكس هذا الوضع انخفاض كفاءة نظم المعلومات الإدارية القائمة بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في عملية استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال نظم المعلومات الإدارية.

سادساً : قام المؤلف باستقصاء العاملين بالمنظمات صناعية في مدينة العاشر من رمضان للتعرف علي مدى وجود قصور في نظم المعلومات الإدارية القائمة بهذه المنظمات ، وقد توصل المؤلف للنتائج التالية:

أ- كانت درجة موافقة عينة العاملين علي وجود قصور في نظم المعلومات الإدارية القائمة بالشركات موضع الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (١١) علي النحو التالي:

جدول رقم (١١١)

درجة موافقة العاملين علي وجود قصور
في نظم المعلومات الإدارية القائمة

درجة الموافقة / التكرارات والنسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماماً	٥٧	٪٢٦,٤
موافق	٨٧	٪٤٠,٣
إلي حد ما	٢٩	٪١٣,٤
غير موافق	٢٥	٪١١,٦
غير موافق تماماً	١٨	٪٨,٣
الإجمالي	٢١٦	٪١٠٠

(*) المصدر : من إعداد المؤلف.

ومن الجدول السابق يتضح للمؤلف ارتفاع درجة موافقة العاملين علي وجود قصور في نظم المعلومات الإدارية القائمة بمنظمات صناعة الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، حيث وصلت نسبة الموافقة إلي ٦٦,٧٪ (ما بين موافق وموافقة تماماً) ، في حين كانت نسبة عدم الموافقة حوالي ٢٠٪ فقط ، أما نسبة الرأي المحايد فكانت ١٣,٤٪ .

ب- كانت أهم المشكلات التي ظهرت نتيجة استخدام نظم الإدارية القائمة وفقاً لآراء عينة العاملين بمنظمات صناعة الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان هي علي الترتيب:

١- صعوبة إدخال البيانات.

٢- تعقد نظم التشغيل.

٣- صعوبة التعامل مع الأخطاء.

٤- طول وقت تحميل البرامج.

٥- ضعف أمن المعلومات.

٦- الحاجة إلي كفاءات متخصصة لتشغيل النظم المتاحة.

٧- ارتفاع تكلفة نظم المعلومات الإدارية.

٨- عدم الكفاءة في دعم حاجات المستخدمين.

٩- صعوبة الصيانة.

١٠- عدم تأمين استخدام الشبكات.

ومن تحليل الوسط الحسابي لترتيب أسباب القصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء كل من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات وبالإضافة إلي النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار التحليل العاملي وتحليل نتائج التكرارات والنسب المئوية، يستخلص المؤلف أن أكثر العوامل تأثيراً في إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان تتمثل في:

١- عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار.

٢- عدم وجود معايير ومؤشرات محددة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.

٣- افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة للدقة والحداثة والتوقيت المناسب، بالإضافة إلي صعوبة تطبيق نظام المعلومات الإدارية الجديد.

٤- أن أنشطة وعمليات التدريب لا تتم بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات وظروف العاملين، كما أنه لا يتم إعطاء إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية عند تدريب وتطوير العاملين.

٥- صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة في المنظمة نظراً لطلباتهم المبالغ فيها أو لأنهم لا يحصلون علي العائد المادي المناسب.

٦- صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء.

وبالإضافة لما سبق فقد أشارت المفردات موضع الدراسة إلي أن هناك جوانب أخرى تؤدي إلي إحداث القصور في إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ- صعوبة تحويل الأفكار الابتكارية للعاملين إلي واقع ملموس.

ب- عدم تقديم مكافآت فورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به.

ج- عدم توافر التجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ عمليات التعلم داخل الشركة.

د- عدم الاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير في الشركة.

هـ- صعوبة تصميم نظام فعال لتحفيز المبدعين نظراً لأن الإمكانيات المالية للشركة لا تسمح بذلك.

و- الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء.

سابعاً: قام المؤلف باستقصاء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان للتعرف علي مدى إمكانية تخفيض حجم الاستثمار في الأصول المادية الملموسة في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري، وقد تم استخدام اختبار التحليل العاملي للتعرف علي ذلك من خلال تحديد أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال الصناعية في مدينة العاشر من رمضان في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري كما يتضح من الجدول رقم (١٢) علي النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج التحليل العاملي في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري

فئات مجتمع البحث / العوامل	أعضاء الإدارة العليا		مديرو الإدارات		العاملون	
	درجة التشبع	ترتيب الاهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية
- زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية	٠,٧٨٣	٢	٠,٧١١	٥	٠,٧١٠	٣
- التوسع في التجهيزات المادية بالشركة	٠,٦٦٢	٦	٠,٤٥٦	١٠	٠,٥٤٤	١٠
- الكفاءة في إدارة المخزون	٠,٤٤٩	١١	٠,٣٧٠	١١	٠,٦٠٥	٩
- تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة	٠,٧٦١	٣	٠,٤٨٢	٩	٠,٤١٩	١١

تابع جدول رقم (١٢)

- زيادة الميزانية المخصصة لتصميم البرامج الإنتاجية المتطورة	٠,٦٧١	٥	٠,٥٧٠	٨	٠,٧٤٦	٨
- التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين	٠,٥٨٦	٧	٠,٨١٤	٢	٠,٨٠١	١
- تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات	٠,٦٨٤	٤	٠,٨٦٧	١	٠,٦٨٢	٤

- وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة مستمرة في جميع المستويات بالشركة	٠,٥٧٤	٨	٠,٧٤٦	٤	٠,٥٨١	٧
- حماية العلامة التجارية للشركة	٠,٤١٩	١٢	٠,٣١٢	١٢	٠,٣١٤	١٢
- تبني إستراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة	٠,٤٦٠	١٠	٠,٦٧٥	٧	٠,٦٥٨	٦
- التركيز علي حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول	٠,٥٦٦	٩	٠,٦٨١	٦	٠,٦٧١	٥

علي براءات اختراع للعاملين المبتكرين						
الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	٠,٧٩٨	١	٠,٧٥١	٣	٠,٧٢١	٢

(*) المصدر: من إعداد المؤلف.

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا هي الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين، وقد حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع (٠,٧٩٨) ، يليه زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية (٠,٧٨٣) ، ثم تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة (٠,٧٦١) ، أما بالنسبة لأقل العوامل تأثيراً فكانت حماية العلامة التجارية والكفاءة في إدارة المخزون ، وقد كانت درجة التشبع لهذين العاملين هي ٠,٤١٩ ، ٠,٤٤٩ .

ب- كانت أكثر العوامل تأثيراً وفقاً لآراء مديري الإدارات هي تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات، وقد حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع (٠,٨٦٧) ، يليه التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين (٠,٨١٤) ، ثم

الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين (٠,٧٥١) ، أما أقل العوامل تأثيراً وفقاً لآراء مديري الإدارات فكانت حماية العلامة التجارية للشركة ، ثم الكفاءة في إدارة المخزون .

ج- إن العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو في المنظمات موضع الدراسة في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري هي التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير، وقد حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع (٠,٨٠١) يليه الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين (٠,٧١٢) ، ثم زيادة الميزانية المخصصة لتصميم البرامج الإنتاجية المتطورة (٠,٧١٠) ، وقد كان أقل العوامل تأثيراً وفقاً لآراء عينة العاملين هو حماية العلامة التجارية للشركة ، وحصل هذا العامل علي اقل درجة تشبع وهي ٠,٣١٤.

د- يتضح من نتائج التحليل العاملي في حال تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري أن درجات التشبع لجميع العوامل المذكورة في الجدول رقم (١٧) كانت موجبة، الأمر الذي يعني أن جميع هذه العوامل سوف تساهم في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان وأن تحقيق البقاء والنمو لهذه المنظمات يتوقف علي كل من العناصر المادية الملموسة والعناصر المعنوية غير الملموسة وأن تحقيق قيمة مضافة لرأس المال الفكري لا يتوقف علي كفاءة الاستثمار في الأصول المعنوية فقط بل وكفاءة الاستثمار في الأصول المادية أيضاً.

ومن التحليل السابق يتضح للمؤلف أن تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان لا يعني تقليل الاستثمار في الأصول المادية الملموسة.

ثامناً: للتعرف علي الفروق والاختلافات بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين حول مدى إمكانية تخفيض حجم الاستثمار في الأصول المادية الملموسة في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري تم إعداد الجدول رقم (١٣) علي النحو التالي:

جدول رقم (١٣)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث في حالة تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري

فئات مجتمع البحث العوامل	متوسط ترتيب العينة			٢ المحسوبة من كروسكال والس	مستوي الدلالة	نوع الاختلاف
	أعضاء الإدارة العليا	مديرو الإدارات	العاملون			
زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية	٣,٤٧٢	٣,٢٠٩	٢,٩٨١	٩,١٤٨	٠,١٢٢	غير معنوي
التوسع في التجهيزات المادية بالشركة	٥,٤٠٧	٤,٨١٧	٤,٠٦١	٥,٦٠٢	٠,٢٦٦	غير معنوي
الكفاءة في إدارة المخزون من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج	٥,٦١٨	٤,٦٢٥	٣,٩٢٠	٤,٦٢٨	٠,١٩٤	غير معنوي
تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة	٣,٨٧٦	٣,٩٠٧	٤,٢١١	٨,٥١٩	٠,٠٤١	معنوي
زيادة الميزانية المخصصة لتصميم البرامج الإنتاجية المتطورة	٤,٣٩٢	٣,٨٨٩	٣,٨١١	٧,٩٠٢	٠,٠٣٩	معنوي

التركيز علـــي إدارة أنشـــطة التـــدريب والبحـــوث والتطـــوير باعتبارهـــا الأســـاس في تنمية القدرات الابتكاريـــة والإبداعيـــة للعاملين	٤,٧٢٥	٢,٣٠٧	٢,٠٧٨	٨,٧١١	٠,١١٦	غير معنوي
تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعـــد البيانات	٤,٢٧١	٢,١١٨	٣,٠١٧	٣,٠٢٨	٠,٢٦ ١	غير معنوي
وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديـــدة بصـــفة مستمرة	٤,٨٢٠	٢,٩١٢	٣,٧٦٥	٨,٧٨٤	٠,٠٢٧	معنوي
حمايـــة العلامـــة التجاريـــة بالشـــركة وترسيخها في أذهـــان العملاء	٥,٧٨٠	٥,٨٧٥	٥,٠٧٨	٤,٤٦٥	٠,١٧٨	غير معنوي

تبني استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة	٤,٦٦٤	٣,٧٢٧	٣,٥١٠	٥,٨٧٠	٠,١٨٢	غير معنوي
- التركيز علي حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول علي براءات اختراع للعاملين المبتكرين والمحافظة علي حقوق التصميم والاختراع	٤,٩٢٧	٣,٤٨٧	٣,٤٧٢	٩,٨١٢	٠,٠٣٨	معنوي
- الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	٢,٩٨١	٢,٨٦١	٢,٣٠٨	٢,٧٧٦	٠,٢٦٧	غير معنوي

(*) المصدر : من إعداد المؤلف.

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- أن الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول العديد من العوامل المؤثرة في تحقيق البقاء والنمو في المنظمات موضع الدراسة هي فروق غير معنوية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، حيث يوجد اتفاق كبير بين فئات مجتمع البحث الثلاثة حول ضرورة الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين ، والعمل علي تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات ، بالإضافة إلي التركيز علي إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين ، وقد حصلت هذه العوامل علي ترتيب متقدم طبقاً لمتوسط ترتيب العينة وفقاً لآراء فئات البحث الثلاثة.

ب- يوجد اتفاق كبير بين فئات مجتمع البحث الثلاثة حول أهمية زيادة حجم الإنفاق علي المعدات الرأسمالية، وقد كانت الفروق بين آراء المستقصى منهم حول هذا العامل فروق غير معنوية أي ترجع للصدفة، وقد حصل هذا العامل علي ترتيب متقدم وفقاً لمتوسط ترتيب العينة خاصة بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا والعاملين. واتفاق المستقصى منهم علي أهمية هذا العامل يعكس ضرورة إحداث التكامل بين الأصول المادية الملموسة والأصول المعنوية غير الملموسة عند تبني الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري، حيث أنه لا يمكن الاستغناء عن الأصول المادية الملموسة أو تخفيض حجم الاستثمار فيها عند إدارة وتنمية رأس المال الفكري.

ج- علي الرغم من أن نتائج التحليل السابق تشير إلي أن الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول العامل الرابع كانت فروقاً معنوية، إلا أن متوسط ترتيب العينة يشير إلي أن هذا العامل والخاص بتعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة قد حصل علي ترتيب متقدم وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا، حيث حصل هذا العامل علي الترتيب الثالث طبقاً لمتوسط

ترتيب العينة ، وهو ما يتفق مع النتيجة التي تم استخلاصها من نتائج اختبار التحليل العاملي والتي تشير إلي أن تعظيم العائد علي الاستثمار في الأصول الثابتة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق البقاء والنمو للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان .

تاسعاً : لمزيد من التحليل تم استقصاء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان للتعرف علي الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر المكونة لرأس المال الفكري ، ويمكن توضيح ذلك كما هو مبين بالجدول رقم (١٤) والذي يبين الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول الأهمية النسبية للمكونات التالية :

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس مال العملاء.

جدول رقم (١٤)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث

حول الأهمية النسبية لمكونات رأس المال الفكري

فئات مجتمع البحث / العوامل	متوسط ترتيب العينة			كا ٢ المحسوبة من كروسكال والس	مستوى الدلالة	نوع الاختلاف
	أعضاء الإدارة العليا	مديرو الإدارات	العاملون			
رأس المال البشري	٤,٧٧	١,٥٦	١,٧٤	٦٨,٠٦	٠,٠١٣	معنوي
رأس المال الهيكلي	٢,٨٦	١,٥٧	٣,٤٦	٧١,٩٤	٠,٠١٠	معنوي
رأس مال العملاء	١,٧٦	١,٦٣	٢,٥٤	٧٠,٤٣	٠,٠٢٦	معنوي

(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أ- تختلف فئات البحث الثلاثة بشكل كبير في آرائها حول الأهمية النسبية لمكونات رأس المال الفكري، حيث كانت الفروق بين أراء فئات البحث الثلاثة فروقاً جوهرية ولا ترجع للصدفة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ب- يتضح من متوسط ترتيب العينة أن أعضاء الإدارة العليا يرون أن أكثر عناصر ومكونات رأس المال الفكري أهمية هو رأس مال العملاء يليه رأس المال الهيكلي.

ج- تختلف آراء مديري الإدارات مع آراء أعضاء الإدارة العليا، حيث ترى الفئة الأولى أن أكثر مكونات رأس المال الفكري أهمية هو رأس المال البشري ويتساوى معه تقريباً في الأهمية رأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء.

د- أن أكثر عناصر رأس المال الفكري أهمية هو رأس المال البشري يليه رأس مال العملاء، وتعكس هذه النتيجة رغبة العاملين في المشاركة والتأثير الإيجابي في نتائج أعمال المنظمة والرغبة في إتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار.

هـ- مما سبق يتضح أنه توجد فروق جوهرية بين إدراك المديرين والعاملين بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان للأهمية النسبية لمكونات رأس المال الفكري.

عاشراً: قام المؤلف باسقصاء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان للتعرف علي درجة موافقة فئات مجتمع البحث الثلاثة علي التغييرات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري والتي يمكن أن تساهم في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات موضع الدراسة، وقد تم تحديد الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول هذه التغييرات كما هو موضح بالجدول رقم (١٥) علي النحو التالي:

جدول رقم (١٥) الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول التغييرات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري

فئات مجتمع البحث / العوامل	متوسط ترتيب العينة			كا٢ المحسوبة من كروسكال والس	مستوى الدلالة	نوع الاختلاف
	أعضاء الإدارة العليا	مديرو الإدارات	العاملون			
تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار	٤,٢٣١	٤,٢٥٧	٤,٣٨٦	٢,٥٠٦	٠,٢١٧	غير معنوي
السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية	٣,٦٤٧	٤,٦٥٨	٤,٥٨٩	٢,٣٦٨	٠,١٦٠	غير معنوي
تبني ابتكارات العاملين وجعلها موضع التنفيذ	٣,٨٧١	٣,٨٦٥	٣,٤١٧	٣,٤٧٠	٠,٢١٢	غير معنوي

تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية	٤,٩٨١	٤,٠١٦	٤,٥٤١	٨,٦٥٧	٠,٠١٢	معنوي
زيادة ميزانية التدريب والبحوث والتطوير	٤,١١٠	٤,٣٢١	٤,٢١٥	٢,٩٨١	٠,٢٥٣	غير معنوي
تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات	٤,٠١٦	٤,١٠٠	٤,١٠١	٢,٨٥٤	٠,٣٠١	غير معنوي
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة	٤,٠١٨	٣,٩٨١	٤,٤٦٥	٩,٦٧٤	٠,٠١٨	معنوي

تابع جدول رقم (١٥)

المحافظة علي حقوق المخترعين والمبتكرين	٤,٦١٧	٤,٦٤٠	٤,٦٧١	٤,٢٧١	٠,١٢٠	غير معنوي
- إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستغيرة والمتنوعة	٣,٤٦٥	٣,٤٠٦	٣,٤٨١	٥,٦٢١	٠,١٨٣	غير معنوي
- تخصيص ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء	٣,٦٤٣	٣,٨٢١	٣,٨٦١	٤,٣٢٥	٠,٢١١	غير معنوي

- أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	٣,٨٨٤	٣,٨٧٤	٣,٨٦١	٤,٦٦٢	٠,٢٦٤	غير معنوي
- منح العملاء الدائمين مزايا إضافية	٤,٨١٧	٤,٨٦٥	٤,٧٥٢	٣,٢٥٥	٠,١١٦	غير معنوي

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي :

أ- أن الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول ضرورة تشجيع الإبداع والابتكار في كافة المستويات بالمنظمة هي فروق غير معنوية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، واتفاق المستقصى منهم علي هذا الأمر يعكس رغبة إدارة المنظمات موضع الدراسة في تعظيم العائد علي الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق قيمة مضافة من الطاقات الإبداعية لدى العاملين .

ب- يوجد اتفاق كبير بين فئات مجتمع البحث الثلاثة حول ضرورة السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية مع ضرورة تبني ابتكارات العاملين وجعلها موضع التنفيذ ، مع ضرورة زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والبحوث والتطوير ، وقد كانت الفروق بين آراء المستقصى منهم حول هذه التغييرات فروق غير معنوية أي ترجع للصدفة ، واتفاق المستقصى منهم علي

هذه التغييرات يعكس رغبتهم في إحداث التطوير في الوضع القائم بما يؤدي إلي تنمية القدرات التنافسية للشركات التي ينتمون إليها .

ج- أظهرت النتائج أن الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتي كانت فروق جوهرية أي لا ترجع للصدفة ، كذلك الحال كانت الفروق جوهرية بين آراء المستقصى منهم حول تطوير الهياكل التنظيمية .

د- يوجد اتفاق كبير بين المستقصى منهم حول ضرورة إدارة العلاقة مع العملاء بشكل إيجابي في الأجل الطويل ، ويتضح ذلك من الفروق غير المعنوية بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول ضرورة إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتنوعة وضرورة زيادة الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء ، مع العمل علي أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الإعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة .

هـ- إن ضرورة تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بالشركات موضع الدراسة يعتبر من أهم التغييرات الواجب إحداثها في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وقد كان هناك اتفاق كبير بين آراء المستقصى منهم حول هذا التغيير ، حيث كانت الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة تجاه هذا التغيير فروق غير معنوية أي ترجع للصدفة .

و- مما سبق يتضح أن هناك اتفاق بين فئات البحث الثلاثة علي أن إدارة ودعم رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تدعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية في مدينة العاشر من رمضان .

الحادي عشر : لمزيد من التحليل يمكن تحديد أكثر التغييرات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري تأثيراً في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية في مدينة العاشر من رمضان ، كما هو موضح بالجدول رقم (١٦) علي النحو التالي :

جدول رقم (١٦)

نتائج التحليل العاملي للتغييرات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري

فئات مجتمع البحث / التغييرات	أعضاء الإدارة العليا		مديرو الإدارات		العاملون	
	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية
- تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار	٠,٧٧٢	٣	٠,٨٧٨	١	٠,٧٢٣	٢
- السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية	٠,٦٩٥	٤	٠,٤٩٣	٩	٠,٧٢١	٣
- تبني ابتكارات العالمين وجعلها موضع التنفيذ	٠,٥٩٧	٧	٠,٧٥٧	٤	٠,٨١٢	١
- تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية	٠,٥٧٧	٩	٠,٤٦٧	١٠	٠,٦٦٩	٦

- زيـــادة ميزانية التدريب والبحـــوث والتطوير	٠,٦٨٢	٥	٠,٨٢٥	٢	٠,٦٨٢	٥
- تطـــوير وتحـديث نظـم المعلومـــات وقواعد البيانات	٠,٧٩٤	٢	٠,٧٦٢	٣	٠,٦٩٣	٤
- تطـــوير الهياكل التنظيمية وجعلـها أكثـر مرونة	٠,٦٧٣	٦	٠,٧٢٢	٥	٠,٣٢٤	١٢
- المحافظـــة علـي حقـوق المخترعـــين والمبتكرين	٠,٤٥٩	١١	٠,٣٢٣	١٢	٠,٥٩٢	٧
- إجـــراء دراســـات اســـتطلاعية مستمرة للتعـرف علـي حاجـات ورغبات العملاء المتغيرة والمتنوعة	٠,٧٠٩	١	٠,٦٩٢	٦	٠,٥٤٥	١٠
- تخصـيص ميزانيـة مناسـبة	٠,٤٧١	١٠	٠,٦٨٦	٧	٠,٧٥٧	٨

لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء						
- أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	٠,٥٨٥	٨	٠,٥٨١	٨	٠,٦١٦	٩
- منح العملاء الدائمين مزايا إضافية	٠,٤٢٩	١٢	٠,٣٨١	١١	٠,٤٢٩	١١

(*) المصدر : من إعداد المؤلف

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي :

أ- أن أكثر التغييرات تأثيراً في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان وفقاً لإجابات أعضاء الإدارة العليا هي ضرورة إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتنوعة ، وقد حصل هذا التغيير علي أعلى درجة تشبع وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا (٠,٧٠٩) ، يليه تطوير وتحديد نظم المعلومات وقواعد البيانات (٠,٧٩٤) ثم تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار (٠,٧٧٢) ، أما أقل التغييرات تأثيراً فكانت منح العملاء الدائمين مزايا إضافية والمحافظة علي حقوق المخترعين والمبتكرين ، وقد كانت درجة التشبع لهذين العنصرين كما يلي : ٠,٤٢٩ ، ٠,٤٥٩ .

ب- بالنسبة لإجابات مديري الإدارات ، كانت أكثر التغييرات تـأثيراً في تنمية القدرات التنافسية هي تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار ، ثم زيـادة الميزانيـة المخصصة للتـدريب والبحـوث والتطـوير ، ثـم تطـوير وتحـديث نظـم المعلومـات وقواعد البيانات ، وقد حصلت هذه التغييرات علي أعلى درجات تشبع وهي علي الترتيب : ٠,٨٧٨ ، ٠,٨٢٥ ، ٠,٧٦٢ .

ج- يتفق أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات علي أن أقل التغييرات تـأثيراً في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات صـناعة الإلكترونيـات في مدينـة العاشـر مـن رمضان هي منح العملاء الدائمين مزايا إضافية والمحافظـة علـي حقـوق المخترعـين والمبتكرين ، وقد حصل هذان العنصران علي أقل درجات تشبع وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات .

د- إن تبني ابتكارات العاملين وجعلها موضع التنفيذ هو التغيير الأكثر تأثيراً في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات موضع الدراسة وذلك وفقاً لآراء عينة العاملين ، وقد حصل هذا التغيير علي أعلى درجة تشبع وهي ٠,٨١٢ ، ويليه في الترتيـب تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكـار (٠,٧٢٣) ، ثـم السـعي نحـو اسـتقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية (٠,٧٢١) ، وقد كان أقل العوامل تأثيراً وفقاً لآراء عينة العاملين هو تطوير الهياكل التنظيميـة وجعلـها أكثـر مرونة ، وحصل هذا العامل علي أقل درجة تشبع ومقدارها ٠,٣٢٤ .

هـ- أن درجات التشبع بالنسبة لجميع التغـييرات المـذكورة في الجـدول السـابق كانت موجبة ، الأمر الذي يعني أن القيام بإجراء كل هذه التغييرات سـوف يـؤدي إلي تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وذلـك وفقاً لآراء فئات مجتمع البحث الثلاثة .

ومن خلال النتائج التي توصل إليها المؤلف ، وبالإضافة إلي نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية، أمكن التوصل إلي نتيجة مؤداها :

" أنه يمكن تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال إدارة ودعم رأس المال الفكري بهذه المنظمات " .

وفي ختام الفصل الرابع تجدر الإشارة إلي أن أهم العناصر المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري والتي تؤدي إلي تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان تتمثل في :

١- تبني إبداعات وابتكارات العاملين وجعلها موضع التنفيذ .

٢- تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات .

٣- زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والبحوث والتطوير .

٤- إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتزايدة .

٥- السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية العالية والقدرات الإبداعية المتميزة .

٦- تخصيص ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء.



الفصل الخامس

إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

أولاً : مراحل الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري

ثانياً : خطة عمل تنفيذ الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري

الفصل الخامس
إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري
في منظمات الأعمال

مقدمة :

يتناول هذا الفصل مراحل وخطوات الإطار المقترح من جانب المؤلف لإدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مع شرح تفصيلي للأنشطة الخاصة بكل مرحلة ، وفي نهاية استعراض هذه المراحل سوف يتم إعداد ملخص لها مع إعداد خطة عمل لتنفيذ الإطار المقترح .

أولاً : مراحل الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري :

يمكن تناول الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى : دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار .

المرحلة الثانية : التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية .

المرحلة الثالثة : توفير الدعائم والمتطلبات اللازمة لبناء رأس المال الفكري .

المرحلة الرابعة : تطبيق الأساليب الإدارية لتنمية رأس المال الفكري .

المرحلة الخامسة : تقييم النتائج .

المرحلة الأولي : دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار:

إن دعم عمليات الإبداع والابتكار من جانب الإدارة العليا يعتبر هو نقطة البداية في بناء وتكوين رأس المال الفكري ، حيث تعتبر توجهات الإدارة العليا هي المحدد الأساسي لعمليات التحديث والتطوير والإبداع في كافة المنظمات علي

اختلاف طبيعتها ، ويمكن تحديد أهم ملامح الدور الإيجابي للإدارة العليا في هذا الشأن في النقاط التالية :

١- تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي يحتاجها الخبراء والمتخصصين حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقتهم الإبداعية والابتكارية الكامنة .

٢- أن تتبنى الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وأن تجعلها موضع التنفيذ مهما تكلف ذلك ، علي اعتبار أن هذه الابتكارات تعتبر استثمار له عائد ومردود في الأجل الطويل .

٣- توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لخلق بيئات التعلم الذاتي .

٤- توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات.

٥- زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق علي التدريب الإبداعي ، مع زيادة الإنفاق علي المهمات الخارجية للعاملين عند إرسالهم لاكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية الكبرى .

٦- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأعمال الإبداعية .

٧- تشجيع العاملين علي المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية الساعية إلي نشر الإبداع والابتكار .

٨- التشجيع علي تبادل الخبرة والمعرفة مع المنظمات العاملة في نفس المجال .

٩- تحول توجهات وأفكار الإدارة العليا من الفكر القائم علي تجنب المخاطرة إلي تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع .

١٠- منح إدارة الموارد البشرية كافة الصلاحيات التي من شأنها تنمية الطاقات

الإبداعية والابتكارية لدى العاملين ، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تقوم بدور فعال في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة ، ويمكن إبراز أهم ملامح الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن فيما يلي :

أ- تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بخلق التحدي لدى العاملين لإنجاز عمل ابتكاري معين .

ب- السعي نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا .

ج- التخطيط الدقيق لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية والإبداعية العالية .

د- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت لدعم المبدعين في كافة مراحل العمل الإبداعي .

هـ- تصميم برامج غير تقليدية للتدريب والتعلم ، علي أن يؤخذ في الاعتبار عند تصميم هذه البرامج أن يتم الاستفادة من الخبرات الخارجية التطبيقية.

و- تصميم نظام فعال للصحة والسلامة المهنية لتأمين الموارد البشرية المتميزة ضد المخاطر .

المرحلة الثانية : التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية :

يجب أن تدرك إدارة المنظمات أن تكوين رأس المال الفكري وإدارته ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب أن تدرك إدارة المنظمات أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً يجب العمل علي تحقيقها ، ويمكن الإشارة إلي بعض الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من وراء تكوين محفظة الأصول الفكرية علي النحو التالي :

١- تحسين العمليات .

٢- تسهيل الإبداع .

٣- تخفيض التكاليف .

٤- البيع بأسعار تنافسية .

٥- تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة .

٦- رضاء العملاء .

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية ما يلي :

١- يجب أن تحدد أهداف تكوين محفظة الأصول الفكرية تحديداً دقيقاً ، مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس وتتسم بالطموح .

٢- يجب أن يكون التخطيط شاملاً لمختلف العناصر البشرية والهيكلية والعلاقية المكونة لرأس المال الفكري حتى يمكن الوصول إلي قيمة حقيقية لمحفظة الأصول الفكرية للمنظمة .

٣- ضرورة التأكيد علي مبدأ المشاركة عند وضع خطة تكوين وبناء محفظة الأصول الفكرية ، حيث يجب أن يشارك جميع المستويات في إعداد الخطة وخاصة الأشخاص ذوي القدرات الإبداعية الذين يمثلون جزء من رأس المال الفكري للمنظمة .

٤- القيام بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلي تحديد الابتكارات التي من المحتمل أن تفيد المنظمة في تطبيق إستراتيجياتها ، حيث يكون لهذه الابتكارات الأولوية في دخول محفظة الأصول الفكرية ، ويجب أن تقوم المنظمة بهذه الإجراءات لتحدد أي من الابتكارات سوف يتم تسجيل براءة اختراعه ، خاصة وأن قرار التسجيل يتطلب استثمارات عالية للحصول علي الحماية القانونية

للابتكار .

٥- عند التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية يجب الأخذ في الاعتبار أن هناك إمكانية في المستقبل لإدخال ابتكار جديد علي الابتكار الموجود بالفعل في محفظة الأصول الفكرية حتى يمكن زيادة قيمته السوقية .

٦- يجب أن يكون هناك نظام دقيق لتقييم ومراجعة السياسات والإجراءات المتعلقة بخطة تكوين وبناء رأس المال الفكري بالمنظمة .

المرحلة الثالثة : توفير الدعائم والمتطلبات اللازمة لبناء رأس المال الفكري :

إن تكوين وبناء رأس المال الفكري يعتبر أمر غاية في الصعوبة ، خاصة وأن تكوين محفظة الأصول الفكرية يتم في ضوء العديد من القيود والمتغيرات المعقدة ، حيث أننا نتعامل مع شيء غير ملموس ويتسم بعدم التأكد ، إضافة إلي ما يترتب علي ذلك من صعوبة القياس والتقييم ، وحتى يمكن التقليل من آثار القيود والمتغيرات المذكورة والاستمرار في الاتجاه نحو بناء رأس المال الفكري فإن الأمر يتطلب توافر مجموعة من الدعائم والمتطلبات البشرية والمادية والمالية والتنظيمية والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي :

١- ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم علي استثمار المعرفة والإبداع والابتكار ، مع شرح الفوائد الإيجابية التي سوف تعود علي الأفراد والمنظمة ككل من بناء وإدارة راس المال الفكري .

٢- إن توافر قادة الإبداع يعتبر من أهم متطلبات بناء رأس المال الفكري في المنظمة ، حيث أن إدارة الخبراء والعقول البشرية المتميزة تحتاج إلي قيادة فعالة تتسم بالمرونة وتكون قادرة علي المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين المتميزين ، والمتمثلة في الكفاءة والإنجاز وتحقيق الذات .

٣- توفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة نظام فعال للمعلومات والاتصالات ،

وقيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستمر في هذا الشأن .

٤- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة ، حيث يجب الاتجاه نحو إنشاء إدارة مستقلة للبحوث والتطوير تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا وتعتبر مركزاً لابتكارات العاملين .

٥- توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية علي استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن البعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية .

٦- التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والابتكار ، وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد علي نشر المعرفة والمشاركة فيها .

٧- ضرورة إعداد دراسات جدوى متخصصة لتحديد اقتصاديات بناء وتكوين رأس المال الفكري .

٨- صياغة الشروط القانونية وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانب حيوي من رأس أمال الفكري سواء كانت هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المنظمة أو من خارجها .

٩- من أهم متطلبات بناء وتكون رأس المال الفكري ضرورة اختيار الموارد البشرية الخبيرة والمبدعة التي تستطيع التواءم مع طبيعة العمل في المنظمة حتى يمكن دمج هذه الخبرات البشرية في نظام وبيئة العمل الداخلية ، ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المنظمة والموارد البشرية المتميزة أو علي الأقل تكون الفجوة الثقافية محدودة .

١٠- ضرورة الاعتماد علي النظم الخبيرة عند بناء وإدارة رأس المال الفكري ، حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة نظام دعم قرار ذكي ومتطور يمكن أن يساعدنا في تحديد أفضل العناصر التي تدخل ضمن محفظة الأصول الفكرية وفي اختيار أفضل

الأساليب لإدارة وتنمية رأس المال الفكري . ونظرا لأن النظم الخبيرة تمثل نظام حاسب آلي يحتوي علي المعرفة المنظمة التي تحاكي مهارات الخبير في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين ، فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتكوين رأس المال الفكري.

المرحلة الرابعة : تطبيق الأساليب الإدارية لتنمية رأس المال الفكري:

يجب ألا تقتصر إدارة المنظمات علي بناء وتكوين رأس المال الفكري ، حيث أن الأهم هو كيفية إدارته ، فالعائد المرجو تحقيقه من الاستثمار في رأس المال الفكري لن يتحقق إلا باستخدام الأساليب الإدارية الفعالة التي تساهم في تنمية رأس المال الفكري وتعظيم دوره في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة .

وللتعرف علي مدى تطبيق منظمات الأعمال للأساليب الصحيحة في إدارة وتنمية رأس المال الفكري فإنه يجب الإجابة علي التساؤلات التالية :

١- هل تخصص المنظمة وقتاً مناسباً لقياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري ؟

٢- هل تقوم المنظمة بإعداد السياسات التي من شأنها خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة ؟

٣- هل تشجع المنظمة نشر أفكار رأس المال الفكري علي العاملين في جميع المستويات بهدف زيادة كفاءتهم ؟

٤- هل تتبنى الإدارة إبداعات العاملين وتسعى لتنفيذها ؟

٥- هل تقوم المنظمة بنشر المعرفة دائماً لتوضيح سير العمل باتجاه تحقيق الميزة التنافسية ؟

٦- هل تسمح الإدارة بتداول المعلومات بين مجموعات العمل بحرية ؟

٧- هل تتبني الإدارة الفكر القائم علي المرونة والبعد عن الروتين ؟

٨- هل يتم تحفيز العاملين المبدعين بطريقة موضوعية من خلال أنظمة تعويض ملاءمة ؟

٩- هل تركز الإدارة علي حقوق الملكية الفكرية وتسعى بشكل جاد إلي تحقيق الحماية القانونية لتصميمات وابتكارات العاملين بالمنظمة ؟

١٠- هل تدعم الإدارة مبدأ المشاركة في وضع أهداف أو اتخاذ القرارات وحل المشكلات ؟ وهل يشارك العاملين في العوائد المحققة نتيجة ابتكاراتهم ؟

١١- هل يتم تقدير الدعم المالي المناسب وتخصيص الميزانيات الملائمة لمعامل البحوث والتطوير ؟

١٢- هل يتم دراسة البيئة السويقية بدقة للتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء؟

١٣- هل تعمل إدارة الشركة باستمرار علي حماية العلامة التجارية وترسيخها في أذهان العملاء ؟

١٤- هل تنظر إدارة الشركة إلي حقوق التصميم كسلاح تنافسي ومصدر لتوليد الأرباح ؟

١٥- هلي نظم المعلومات الإدارية في المنظمة تتسم بالحداثة والدقة والتوقيت المناسب ؟

١٦- هل تسعى المنظمة بصفة مستمرة إلي زيادة عدد منتجاتها الجديدة ؟

والإجابة علي التساؤلات السابقة بالإيجاب تعكس استخدام المنظمة للأساليب المناسبة في إدارة وتنمية رأس المال الفكري ، أما الإجابة علي أي من التساؤلات السابقة بالسلب فتعكس وجود قصور في إدارة وتنمية رأس المال الفكري للمنظمة.

وفي إطار ما سبق فإنه يمكن للمؤلف تحديد أهم مقومات إدارة وتنمية رأس المال الفكري علي النحو التالي :

١- دعم الإدارة العليا للبحث العلمي في جميع مجالات النشاط بالمنظمة .

٢- التصدي للتقادم التنظيمي والتخلص من الأساليب التقليدية للأداء .

٣- التدريب الإبداعي والتعلم المستمر .

٤- قيادة مرنة وفعالة قادرة علي التعامل مع الطاقات الابتكارية والإبداعية .

٥- تحقيق أقصى استفادة من تكنولوجيا المعلومات .

٦- إقامة علاقات هيكلية مع العملاء تقوم علي المشاركة في التكنولوجيا والنمو في الاستثمارات المشتركة .

٧- الحماية القانونية لأفكار ومبتكرات العاملين .

٨- قيام جميع الإدارات في المنظمة بدورها الإيجابي في دعم عمليات الإبداع والابتكار ، ويأتي علي رأس هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية ، والتي يكون مطلوب من أخصائيها مساعدة منظماتهم علي الابتكار والتحديث والتميز .

وبالإضافة لما سبق إيضاحه من مقومات لإدارة وتنمية رأس المال الفكري ، فإن الباحث يوصي بإتباع الأساليب التالية لإدارة وتنمية الإبداع والتحديث والتي يمكن أن تساهم في تنمية رأس المال الفكري في المنظمة :

١- تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة والأهداف الأساسية للموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية .

٢- ضرورة النظر للأخطاء علي أنها فرص للتعلم .

٣- السماح لأصحاب المساهمات الإبداعية بقيادة مجموعات العمل التي تنفذ

الأفكار الإبداعية .

٤- الاستعانة بالخبراء من الخارج لتعليم العاملين كيف يكون الإسهام الإبداعي في المنظمة .

٥- التعامل مع الإبداع ليس كوسيلة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين ولكن باعتباره أحد الأسس العامة التي تحكم العمل في المنظمة .

٦- تشجيع العاملين علي تقديم الأفكار الإبداعية ليس فقط في مجال تخصصهم ولكن بما يخدم الإدارات الأخرى أيضاً .

٧- تشجيع الاتصال غير الرسمي بين الإدارة العليا وأصحاب المساهمات الابتكارية.

٨- تحديد القنوات التي تتحول من خلالها الأفكار الابتكارية إلي واقع ملموس.

٩- تشجيع الاتصال المفتوح بين الأفراد .

١٠- ويتبنى المؤلف وبشكل خاص نقطة هامة يجب مراعاتها حتى يمكن تنمية الإبداع والابتكار في المنظمة ، وهي أنه يجب خلق مناخ آمن للتجارب الفاشلة، ففي بعض المنظمات يكون العقاب علي الإخفاق أكبر من العقاب علي عدم العمل ، ويرى الباحث أن العقاب علي كل خطأ سيؤدي إلي التفكير بطريقة تقليدية من جانب الأفراد بدلاً من الإبداع والابتكار .

المرحلة الخامسة : تقييم النتائج :

إن إدارة رأس المال الفكري لا تتوقف عند مرحلة تطبيق الأساليب الإدارية الفعالة ، بل يجب أن يكون هناك نظام دقيق لتقييم ومتابعة النتائج المحققة من وراء تطبيق هذه الأساليب ، ويمكن تحديد مدى جودة النتائج المحققة في هذا الشأن من

خلال تحديد مقدار التحسن في المقاييس التالية :

١- عدد المقترحات الابتكارية لتقديم منتجات جديدة .

٢- عدد براءات الاختراع .

٣- العائد علي الاستثمار في أنشطة التدريب والبحوث والتطوير .

٤- مقدار الخفض في التكاليف .

٥- القدرة علي البيع بأسعار تنافسية .

٦- جودة نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة .

٧- الحصة التسويقية .

٨- درجة رضاء العملاء .

٩- مقدار النمو في صافي الربح ومقدار النمو في ربحية السهم .

١٠- القدرة علي مواجهة المنافسين .

١١- القدرة علي مواجهة المنتجات البديلة .

١٢- تنمية القدرات التنافسية في كل أو بعض المجالات التالية :

أ- القدرات البشرية .

ب- القدرات التنظيمية .

ج- القدرات المعلوماتية .

د- القدرات التكنولوجية .

هـ- القدرات الإنتاجية .

و- القدرات التسويقية .

وتتطلب مرحلة تقييم النتائج والتي تمثل المرحلة الأخيرة في الإطار المقترح لإدارة وتنمية رأس المال الفكري ضرورة الكشف عن مدى وجود انحرافات بين النتائج المستهدفة عند بناء وتكوين رأس المال الفكري والنتائج الفعلية المحققة بعد تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ، وفي حالة وجود انحرافات فإن الحاجة هنا تستدعي البحث عن أوجه القصور التي أدت لذلك والتي قد تكون راجعة إلي عدم كفاءة الخطة الموضوعة لبناء وتكوين محفظة الأصول الفكرية أو عدم توفير المتطلبات المالية والمادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لبناء رأس المال الفكري .

وفي ختام عرض مراحل الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري يمكن إعداد ملخص لهذه المراحل كما هو موضح بالشكل رقم (١٠) والذي يبين الجوانب والأبعاد التالية :

- دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار من خلال : الدعم المالي للبحوث والتطوير ، خلق بيئات التعلم الذاتي ، تشجيع المبدعين والمبتكرين ، تشجيع المشاركة في المؤتمرات وتبادل الخبرات مع الشركات المحلية والعالمية .
- تحديد كيفية إعداد محفظة الأصول الفكرية والتأكيد علي مشاركة جميع المستويات في المنظمة في إعداد خطة تكوين المحفظة مع مراعاة شمول خطة تكوين محفظة الأصول الفكرية لمختلف العناصر البشرية والهيكلية والعلاقية .
- ضرورة توفير الدعائم والمتطلبات المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لبناء رأس المال الفكري .
- تحديد الطرق والأساليب اللازمة لإدارة مكونات رأس المال الفكري بفاعلية.
- تحديد الأمور والاعتبارات الواجب مراعاتها عند تقييم نتائج تطبيق الأساليب المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري .

ثانياً : خطة عمل تنفيذ الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري :

لكي يتم وضع الإطار المقترح موضع التنفيذ ، يعرض المؤلف من خلال الجدول رقم (١٧) خطة عمل تبين إلي جانب كل توصية من توصيات الإطار المقترح الجهة المسئولة عن التنفيذ ، والإجراءات الواجب القيام بها والإطار الزمني، مع تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة للتنفيذ ، بالإضافة إلي المبررات أو الدوافع وراء وضع كل توصية .

جدول رقم (١٧)

خطة عمل لتنفيذ الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات والإطار الزمني المطلوب	الموارد والإمكانيات المطلوبة	المبررات
١	الدعم المتزايد من جانب الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار	رئيس مجلس الإدارة ونوابه ، بالإضافة إلي مديري الإدارات الذين يشاركون الإدارة العليا في اتخاذ القرارات	– تبني الإدارة العليا لابتكارات العاملين وجعلها موضع التنفيذ . – اتخاذ قرارات فورية بمكافأة المبدعين والمبتكرين . – تشجيع العاملين علي المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية الساعية لنشر الإبداع والابتكار . – التحول من الفكر القائم علي تجنب المخاطرة إلي تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع – البدء من الآن مع تحقيق الاستمرارية في الدعم	– قاعدة بيانات محدثة عن الاختراعات والابتكارات المحققة في المنظمة خلال الخمس سنوات الأخيرة مع تحديد عدد العاملين المبدعين والمبتكرين وحملة الشهادات العليا بالمنظمة . – الدعم المالي لأنشطة وعمليات التطوير والتحديث . – توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لخلق بيئات التعليم الذاتي .	– الموارد متاحة لدى المنظمة . – الرغبة في زيادة عدد المقترحات الابتكارية . السعي نحو تقديم منتجات جديدة للسوق تحقق التميز للمنظمة وتدعم موقفها التنافسي .

تابع خطة عمل تنفيذ الإطار المقترح

٢	زيادة الإنفاق علي أنشطة التدريب والبحوث والتطوير	- أعضاء الإدارة العليا . - مديرو إدارة الموارد البشرية - المسئولون عن التدريب - مديرو إدارة البحوث والتطوير - فرق عمل بحيث تكون مسئولة عن الإبداع والابتكار في المنظمة	- زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق علي التدريب الإبداعي والابتكاري - توفير الميزانية اللازمة لشراء أحدث الأجهزة والأدوات في مجال التدريب - الدعم المالي والمادي لعمليات التدريب والاتصال عن بعد - تخصيص ميزانية مناسبة للمهمات الخارجية للعاملين عند إرسالهم لاكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية الكبرى . - بناء نظام فعال لمكافأة وتحفيز القائمين بإعداد البحوث التي تساهم في تطوير العمل بالمنظمة . البدء من الآن في وضع خطة لمدة خمس سنوات مع تقييم لنتائج النشاط سنوياً	- تخصيص ميزانية مناسبة من جانب الإدارة العليا لدعم أنشطة التدريب والبحوث والتطوير . - توفير وسائل التدريب المبنية علي استخدام الحاسبات الآلية بالشكل الذي يسمح بالاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي المختلفة . - توفير مساعدات التدريب التي تسمح بالتعلم عن بعد - قاعدة بيانات محدثة عن نتائج البحوث التي تم إعدادها لتطوير الأوضاع في البيئات المماثلة للمنظمة .	- تعتبر أنشطة التدريب والبحوث والتطوير هي الأساس في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين - إن الإنفاق علي أنشطة التدريب والبحوث والتطوير يمثل إنفاقاً استثماريا يدر عائد للمنظمة في الأجل الطويل - الرغبة في تقديم منتجات متطورة بصفة مستمرة بما يتلاءم مع رغبات العملاء المتزايدة .

تابع خطة عمل تنفيذ الإطار المقترح

٣	زيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري	– مديرو إدارة الموارد البشرية – مجموعات عمل منظمة داخل إدارة الموارد البشرية	– وضع خطة دقيقة لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية . – تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية غير الروتينية – تصميم نظام فعال لتقييم ومتابعة الموارد البشرية المتميزة – ضرورة تنامي دور إدارة الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية الحالية والمستقبلية	– خبراء ومتخصصين في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية – خبراء في مجال التدريب والتعلم التنظيمي – قاعدة بيانات عن مهارات وخبرات وقدرات العاملين بالمنظمة – خبراء محليين وأجانب في مجال البحوث والتطوير	– يعتبر دور إدارة الموارد البشرية من أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال البشري – إن الإنفاق علي الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية له مردود إيجابي علي المنظمة في الأجل القصير والطويل
٤	المحافظة علي حقوق المخترعين والمبتكرين	– الإدارة العليا بالمنظمة – إدارة الشئون القانونية بالمنظمة – الجهة القانونية المسئولة عن استخراج براءات الاختراع في الدولة	– توفير الحماية القانونية للتصميمات والاختراعات الخاصة بالعاملين – تسجيل براءات الاختراع بشكل مستمر مع تنفيذ الإجراءات القانونية لإثبات حقوق الملكية الفكرية للشركة . – متابعة نصف سنوية علي الأقل لما يستجد من اختراعات وابتكارات العاملين والسير في إجراءات تسجيلها	– قاعدة بيانات محدثة تتضمن أخر الاختراعات والابتكارات الخاصة بالعاملين – متخصصون في مجال الاستشارات والإجراءات القانونية – تخصيص ميزانية مستقلة لتسجيل براءات الاختراع نظراً لأن ذلك يتطلب مبالغ ضخمة .	– إن الموارد متاحة لدى المنظمة – إثبات حقوق الملكية الفكرية للشركة والعاملين – حماية الاختراعات وابتكارات العاملين بالمنظمة من السرقة – إن تسجيل الاختراعات يعتبر دليل علي تميز المنظمة ويدعم موقفها التنافسي في السوق

تابع خطة عمل تنفيذ الإطار المقترح

٥	تشجيع بناء فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية	- الإدارة العليا بالمنظمة - مديرو الإدارات . - العاملون ومدى رغبتهم في القيام بالعمل الجماعي	- تنظيم فرق عمل بحثية للإبداع والابتكار علي المستوى الكلي للمنظمة - تحفيز ومكافأة العمل الجماعي والتركيز علي إنجاز الفريق	- مجموعة عمل يتولون مسئولية التدريب والاستشارات والبحوث - حاسبات آلية متطورة لحصر وتقييم نتائج فرق العمل القائمة علي الإدارة الذاتية	- نتائج العمل الجماعي أكبر من نتائج الجهود الفردية . - الإدارة الذاتية أحد مقومات نجاح التعلم التنظيمي
٦	تطوير الهياكل التنظيمية بالمنظمة	- الإدارة العليا - مستشارون وخبراء في مجال التغيير والتطوير التنظيمي من داخل وخارج المنظمة	- إعادة صياغة السياسات الإدارية بالمنظمة - إعداد استراتيجيات إدارية أكثر مرونة - إعادة النظر في التبعية الإدارية لبعض الإدارات ذات الصلة بتنمية رأس المال الفكري مثل إدارة التدريب وإدارة البحوث والتطوير وإدارة نظم المعلومات ، بحيث تكون تبعيتها بشكل مباشر للإدارة العليا - تطوير الهياكل التنظيمية بالمنظمة خلال سنة كحد أقصى	- الدعم المادي والمالي للخبراء والمستشارين في مجال التطوير التنظيمي - سجلات منظمة تتضمن الأوضاع والهياكل التنظيمية الحالية - تخصيص ميزانية مستقلة لإدارات التدريب والبحوث والتطوير ونظم المعلومات	- إن تطوير الهياكل التنظيمية يعتبر من أهم أسس تدعيم الاتجاه نحو بناء وتنمية رأس المال الفكري - يتواجد الخبراء والمستشارين القادرين علي إحداث التغيير والتطوير التنظيمي ، وذلك من خلال الاستعانة بالخبرات الداخلية أو ببيوت الخبرة الخارجية في هذا المجال

تابع خطة عمل تنفيذ الإطار المقترح

٧	التطوير والتحديث المستمر لنظم المعلومات الإدارية القائمة	- الإدارة العليا - المسئولون عن إدارة نظم المعلومات بالشركة - جميع العاملين القائمين علي إعداد قواعد البيانات بالشركة	- دورات تدريبية متخصصة لجميع المسئولين والعاملين في مجال نظم المعلومات - إعداد دراسة مقارنة بين الوضع الحالي لنظم المعلومات والوضع المتوقع بعد إجراء التطوير والتحديث - تطوير وتحديث نظم المعلومات الإدارية القائمة بالمنظمة خلال سنة كحد أقصى	- متخصصون في إعداد وتصميم البرامج علي الحاسب الآلي - حاسبات آلية متطورة - مجموعة عمل يتولون مسئولية التدريب والاستشارات في مجال نظم المعلومات - تقديم الدعم المالي من جانب الإدارة العليا لتطوير أساليب وأدوات الاتصال في الشركة	- ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية - التحسين والتطوير فيما يتعلق بكل من : سهولة التركيب - انخفاض وقت تحميل البرامج - سهولة التعليم والتدريب - سهولة التشغيل وإدخال البيانات - زيادة أمن المعلومات - سهولة الصيانة .
٨	إحداث التغيير في الفكر والممارسات التقليدية المتعلقة بإدارة الأصول	- الإدارة العليا بالمنظمة - المديرون الماليون	- اتجاه إدارة المنظمات نحو التركيز علي الأصول المعنوية والفكرية غير الملموسة بدرجة أكبر من الأصول المادية. - ضرورة إعداد تقارير مالية ملحقة بالقوائم المالية التقليدية بحيث	- متخصصون وخبراء في مجال التمويل قادرين علي تقييم الأصول المعنوية المملوكة للشركة - قاعدة بيانات محدثة عن إجمالي الأصول المملوكة للشركة تتضمن قيم تقديرية لمكونات الأصول	- إن الأصول المعنوية غير الملموسة تتضمن عناصر أساسية ربما تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية - الرغبة في تحسين القيمة المضافة في المنظمة

			تتضمن هذه التقارير القيم التقديرية لعناصر رأس المال الفكري – إحداث التحول في الفكر والممارسات التقليدية المتعلقة بإدارة الأصول خلال سنة كحد أقصى	المعنوية والفكرية – الاستعانة بمحللين ومستشارين ماليين في تحديد القيمة الدفترية والقيمة السوقية للشركة	– البحث عن مصادر إضافية لتنمية القدرات التنافسية للشركة
٩	إدارة العلاقة مع العملاء في الأجل الطويل من خلال بناء علاقات هيكلية إيجابية	– مديرو التسويق – مختلف العاملين من قمة الجهاز التسويقي إلى قاعدته	– القيام بدراسات استطلاعية مستمرة لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتزايدة – أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الحسبان عند تصميم المنتجات الجديدة – فتح آفاق جديدة للتعاون والمشاركة بين المنظمة وعملائها – المدى الزمني للتنفيذ يبدأ من الآن وطول حياة الشركة	– وجود قاعدة بيانات متطورة لعملاء الشركات موضع الدراسة – تخصيص ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء – خبراء ومستشارين في مجال التسويق وبناء العلاقات الهيكلية مع العملاء	– التوجه بالعميل وتحقيق أقصى إشباع لاحتياجاته ورغباته يعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث – كفاءة رأس مال العملاء من أهم العوامل التي تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري بالمنظمات موضع الدراسة

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

(أ) الكتب :

١- د. أحمد سيد مصطفي ، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، الناشر : المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .

٢- د. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .

٣- د. راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ .

٤- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية – موضوعات وبحوث متقدمة ، مطبعة العشري ، القاهرة ، ٢٠٠٤ – ٢٠٠٥ .

٥- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة ، مطبعة العشري ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

٦- د. عادل حرحوش المفرجي ، د. أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري – طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

٧- د. عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة تغيير مالا يمكن تغييره ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .

٨- د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ .

٩- د. علاء الدين يوسف ، عائد الإستثمار في رأس المال البشري : قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .

١٠- د. مصطفي محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ .

(ب) الدوريات والأبحاث العلمية :

١- د. توفيق عبد المحسن ، أهمية المحاسبة عن رأس المال الفكري وتحديد آثارها علي

جدوى المعلومات المحاسبية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، مارس ٢٠٠٥ .

٢- د. جودة عبد الرؤوف زغلول ، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها في بيئة الإقتصاد المعرفي ،المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ٢٠٠٢ .

٣- د. حسن بسيوني حسن أيوب ، التطورات التكنولوجية وآثارها علي الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية – دراسة تطبيقية علي المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الثاني ، المجلد الثالث والعشرون ، يوليو ٢٠٠١ .

٤- د. سمية أمين علي ، المحاسبة علي عناصر رأس المال الفكري – دراسة تحليلية مع التطبيق علي رأس المال البشري ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد الستون ، ٢٠٠٣ .

٥- د. سيد محمد جاد الرب ، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز – دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٨ .

٦- د. عبد الرحيم فؤاد الفارس ، عمالة المعرفة خواصها والعرض والطلب عليها (دراسة حالة الأردن) ،المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة أسيوط ، العدد ٣٦ ، يونيو ٢٠٠٤ .

٧- د. علاء الدين عبد الغني محمود ، دراسة تحليلية للمحددات التنظيمية المؤثرة في الإتجاه نحو التفكير الإبتكاري لدى العاملين ، مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية) ، كلية التجارة ببني سويف ، جامعة القاهرة ، العدد الثالث ، المجلد الأول ، ١٩٩٩ .

٨- د. فريد علي محمد شوشه ، أثر التطور التكنولوجي علي الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والإبتكار : دراسة إستكشافية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،العدد الثالث ، يوليو ٢٠٠١ .

٩- د. محمد بهاء الدين بديع ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الإستراتيجيات العامة للمنظمة (دراسة تحليلية وتطبيقية) ، مجلة الدراسات المالية

والتجارية (العلوم الإدارية) ، كلية التجارة ببني سويف ، جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، يوليو ٢٠٠٣ .

١٠- د. ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة – طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد (١٠٦) ، سبتمبر ٢٠٠٤ .

١١- د. ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة : مفاهيم – مبادئ – تطبيقات مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد (١٠٧) ، ديسمبر ٢٠٠٤ .

١٢- د. نهال أحمد الجندي ، قياس وتقييم رأس المال الفكري – أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة (نموذج مقترح) ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٦٥ ، ٢٠٠٥ .

(جـ) المؤتمرات والندوات العلمية :

١- د. خالد موسي حسن القاضي ، الأصول التسويقية غير الملموسة كأداة لدعم الميزة التنافسية للمنشأة ، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان : إستراتيجيات التحديث والجودة للإقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،القاهرة ، الفترة من ١٧-١٩ أبريل ٢٠٠٢ .

٢- د. سمير أبو الفتوح صالح ، الأعمال الإلكترونية كمنطلق للتحديث ودعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة ، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان : إستراتيجيات التحديث والجودة للإقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،القاهرة ، الفترة من ١٧-١٩ أبريل ، ٢٠٠٢ .

٣- د. علي السلمي ، تنمية الموارد البشرية السبيل إلي الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة ، الملتقي العربي الثاني للموارد البشرية ،الجمعية العربية للإدارة ، من ١٥-١٧ يونيو ١٩٩٦ .

٤- د. محمد سمير فرج ، الإبتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان : الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الفترة من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠٠ .

(د) الرسائل العلمية :

١- إيمان عبد الحميد حسانين ، دراسة تحليلية للمحاسبة عن الأصول التسويقية كأداة لدعم الميزة التنافسية للمنشأة (مع دراسة تطبيقية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٥ .

٢- د. عبده أحمد محمد الدقاف ، مدخل مقترح لإدارة التكاليف في المنشآت الصناعية بهدف دعم قدراتها التنافسية في ظل البيئة الإقتصادية والصناعية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٤

٣- ناهد سعد أحمد العدوي ، إطار مقترح للقياس والتقرير عن الأصول غير الملموسة لعمليات الإندماج في القطاع المصرفي (مع دراسة تطبيقية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٤

٤- ناصر فتحي حسن عيسى ، أثر ضغوط العمل علي التفكير الإبتكاري للعاملين – دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالسويس ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٤ .

٥- د. ياسر محمد جاد الله محمود ، أثر حماية حقوق الملكية الفكرية علي النمو الإقتصادي – دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ٢٠٠٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

(أ) الكتب :

1- Brooking , Intellecual Capital : Core Asset for the third Millennium enterprise, Thomsen Business Press, Chicago, 2002 .

2- Dessler. G., Human Resource Management , Ninth ed., Prentice – Hall, New Jersey, 2003 .

3- Gibson. J., New Employee Orientation Programs , McGraw – Hill Book Co., New York, 2002 .

4- Schermer . J., Human Resource Management , McGraw – Hill Book Co., Boston, 2002 .

5- Thomas A. Stewart, Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations, London : Nicholas Brealy Publishing , 1997 .

6- Thomas . A Stewart, The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital And The Twenty – First Century Organization , Nicholas Bradely Pub. Co., London, 2001 .

(ب) الدوريات والأبحاث العلمية :

1- Allen. V, The Value Evaluation : Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangible , Journal of Intellectual Capital , V 1, N 1, 2003 .

2- Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management , V 17, N 1, 2001 .

3- Bontis. N., Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations, Journal of Human Resource cost and Accounting , V 16, N 2, 2001.

4- Brennan. M, Intellectual Capital : Current and Policy Implications Capital, Information systems and Operations Research, V39, N5, 2002.

5- Caddy. N, Intellectual Capital : Recognizing Both , Assets and Liabilities, Journal of Intellectual Capital , V1, N2, 2001.

6- Edvinsson . L., Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation, Journal of Human Resource and Accounting , V 4, N 1, 1999 .

7- Friedman . A, The Measurement of Intellectual Capital , Journal of Management, V 16, N 1, 2001 .

8- Guthrie . J, Measurement and Reporting of Intellectual Capital , Journal of Intellectual Capital, V 1, N 2, 2001 .

9- Kaplan . R., & Norton . D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January, 1999 .

10- Kolnig. M., The Resurgence Intellectual Capital The Emphasis Measurement to Management , Information Today, V 17, N 2, 2001.

11- Kossovsky. N, Fair Value of Intellectual Capital , Information Strategy, V 1, N 2, 2002 .

12- Liebowitz. J & Suen. C, Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital Informantion Systems and Operations Research, V 38, N 2, 2004 .

13- Marr. B & Schouma. G, Intellectual Capital : Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assest, Business Process management , V 10, N 4 , 2003 .

14- Malhotra . Y, Knowledge Assets in The Global Economy : Assessment of National Intellectual Capital , Journal of Global Information Management , July / September, V 8, N 3, 2001.

15- Mouritson . J, Driving Growth : Economic Value Versus Intellectual Capital , Management Accounting Research, V 9 , N 4, December, 2000.

16- Olsson. B., The Construction of Transparency Through Accounting on Intellectual Capital , Journal of Human Resource Costing and Accounting V 4, N 1, 2001 .

17- Petty. R., Knowledge Management and Measurement of Intangibles , Management Today, Maech , 2001 .

18- Petty . R & Guthrie. J, How to Measure and Organization's Intellecual Capital , Management Accounting Research, V 3, N 2, 2004.

19- Prusak. L & Cohen . F, How to Invest in Intellectual Capital , Harvard Business Review , June, 2001 .

20- Robinson . G & Kleiner. B., How to Measure an Organization's Intellectual Capital , Managerial Auditing Journal , V 11, N 8, 2002 .

21- Rylander. A, Jacobsen, K, Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital, Human Resource Planning , V 29, N 5, 2003 .

22- Sache. C.,Developing Intellectual Capital at Skndia , Long Range Planning , V 18, N 2, 2002 .

23- Seviby, K, Measuring Intangibles & Intellectual Capital Emerging First Standard, Academy of Management Executive, V 64, N 4, 2001 .
24- Walter . B, The Skills Competence Approach to Human Capital Management , Management Review , V 85, N 2 , 2003 .
25- Williams , S., Is a Company's Intellectual Capital Performance and Intellectual Capital Disclosure Practices Related? Evidence From Publicly Listed Companies From the FTSE 100, Paper Presented at McMasters Intellectual Capital Conforence , Toronto , 2002.
26- Youndt. R & Guthrie. J., Intellectual Capital Literature Review : Measurement , Reporting and Management, Journal of Intellectual Capital, V 1 , N 2 , 2001 .
27- Zack. M, A Strategic Model for Managing Intellectual Resources and Capabilities, Strategic Management Journal , V 13, N 2, 2003 .
28- Zesolt . S, Busines Transformation by Knowledge Management , Strategic Management Journal , V 13, N 2, 2003 .

(جـ) المواقع المستخلصة من الإنترنت :

1- http : // www. Astd . org / members / shrm_ white_ papers / intellectual. html .
2- http : // www . Cimaglobal. Com .
3- www .eJKm . Com .
4- http : //www . emeraldinsight. Com .
5- www . GM . Com .
6- http : // www . inderscience . Com .
7- http : // intelgen . Com .
8- http: // www . Kmnetwork . Com .
9- http : // www . Onderzoekinformatie . nl / oi / nod / onderzoek / OND 12826071 .
10- http : // Secure. hr . Com .
11- htt : // shop . hr . Com .
12- http : // www . Sveiby . Com .
13- www . Toyota . Co. J p / en / about – Toyota / overview / index . html















للنشر والتوزيع دار السحاب للنشر والتوزيع
8 شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - شقة 1 - القاهرة
فاكس/تليفون: 002026224957
محمـــول: 0105700336
بريد إلكترونى: info@elsahab.com
www.elsahab.com